

Knuck, Janina; Weber, Sascha Alexander

**Working Paper**

## Regionale Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen: Eine Übersicht

Thünen Working Paper, No. 165

**Provided in Cooperation with:**

Johann Heinrich von Thünen Institute, Federal Research Institute for Rural Areas, Forestry and Fisheries

*Suggested Citation:* Knuck, Janina; Weber, Sascha Alexander (2021) : Regionale Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen: Eine Übersicht, Thünen Working Paper, No. 165, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig,  
<https://doi.org/10.3220/WP1610633478000>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234049>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Regionale Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen - Eine Übersicht

Janina Knuck, Sascha A. Weber

Thünen Working Paper 165

Janina Knuck  
Thünen-Institut für Marktanalyse  
Telefon: +49 531 596-5321  
Fax: +49 531 596-5399  
E-Mail: [janina.knuck@thuenen.de](mailto:janina.knuck@thuenen.de)

Sascha A. Weber  
Thünen-Institut für Marktanalyse  
Telefon: +49 531 596-5326  
Fax: +49 531 596-5399  
E-Mail: [sascha.weber@thuenen.de](mailto:sascha.weber@thuenen.de)

Johann Heinrich von Thünen-Institut  
Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei  
Bundesallee 50  
38116 Braunschweig

**Thünen Working Paper 165**

Braunschweig/Germany, Februar 2021

## Zusammenfassung

Die Marktpreiskrisen aus den Jahren 2009, 2012 und 2015 mit teilweise sehr niedrigen Erzeugerpreisen trafen viele Kuhmilcherzeugerbetriebe schwer und gefährdeten deren weitere Existenz. Zur Minderung solcher negativen Auswirkungen von Marktentwicklungen (Risikoabsicherung) wird die Regionalvermarktung als ein mögliches Instrument, auch für Milch und Milcherzeugnissen, diskutiert. Jedoch wurde die regionale Verarbeitung und Vermarktung von Milcherzeugerbetrieben bisher kaum wissenschaftlich untersucht, im Gegensatz zu anderen Agrarprodukten. Insbesondere liegen kaum Erkenntnisse darüber vor, welche Einflussfaktoren bei Milch den wirtschaftlichen Erfolg bestimmen. In einem ersten Schritt muss diese Wissenslücke geschlossen werden. Danach kann in einem zweiten Schritt die Eignung der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen als Risikoabsicherungsinstrument von Milcherzeugerbetrieben beurteilt werden. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem ersten Untersuchungsschritt.

In der offiziellen Statistik finden sich nur wenige Informationen über die regionale Verarbeitung und Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen. Die erforderlichen Informationen mussten selbst erhoben werden. Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt 13 Betriebsberater und Betriebsleiter von Milchviehbetrieben in einem Experteninterview befragt.

Basierend auf den Befragungsergebnissen können die Einflussfaktoren des wirtschaftlichen Erfolges regional vermarktender Milcherzeugerbetriebe in zwei Gruppen unterteilt werden: betriebsinterne und betriebsexterne Faktoren. Zu den Erstgenannten gehören der Betriebsleiter, die Familie, die Arbeitsauslastung, die Vorbereitung und Planung, das Marketing und die Absatzwege. Die betriebsexternen Faktoren setzen sich aus dem Personal, dem Standort, dem Kreisveterinäramt, den Verbrauchern sowie der externen Molkerei zusammen.

Insbesondere spielen beispielsweise die wirtschaftliche Ausgangslage des Milcherzeugerbetriebes, die Vorbereitung und Planung des neuen Betriebszweiges sowie natürlich der Betriebsleiter selbst eine bedeutende Rolle für den Erfolg. Es zeigt sich zusätzlich, dass der Standort, insbesondere im Hinblick auf das Bundesland, einen entscheidenden Einfluss nehmen kann. Grund hierfür sind unterschiedliche Vorschriften für den Aufbau und Betrieb einer regionalen Milchverarbeitung und -vermarktung sowie unterschiedliche Beratungsangebote bzw. Fördermöglichkeiten.

Schlüsselwörter: Hofmolkerei, Direktvermarktung, Regionalvermarktung, Diversifizierung, Experteninterviews, Handlungsempfehlungen.

JEL Klassifikationen: C83, O13, Q13, Q18.

## Abstract

The market price crises of 2009, 2012 and 2015, with very low producer prices in some cases, seriously struck many dairy farms and posed a threat to their further existence. To reduce such negative impacts of market developments (risk management), regional marketing is being discussed as a possible instrument, also for dairy farms. However, regional processing and marketing of dairy farms has so far received little scientific attention, in contrast to other agricultural products. There are almost no findings on which factors influence the economic success of regional processing and marketing of dairy farms. The first step is to fill in this knowledge gap. In a second step, the suitability of regional marketing of dairy products as a risk management instrument for dairy farms can be assessed. This paper focuses on the first step of the research.

The official statistics provide limited information on the regional processing and marketing of dairy products by dairy farms. The relevant information had to be collected by ourselves. As part of this research, a total of 13 farm advisors and farm managers of dairy farms were interviewed as experts.

Based on the findings, the factors influencing the economic success of regionally processing and marketing dairy farms can be grouped into two categories: intra-farm and extra-farm factors. The first ones include the farm manager, the family, workload, preparation and planning, marketing and distribution channels. The external factors include the staff, the location, the county veterinary authority, the consumers and the external dairy.

For example, the initial economic situation of the dairy farm, the preparation and planning of the new business branch and, of course, the farm manager himself play a significant role in success. It also becomes apparent that the location, especially with regard to the federal state, can have a crucial influence. This is because of varying regulations for the establishment and operation of regional dairy processing and marketing, as well as different offers of advice and funding schemes.

**Key words:** On-farm dairy, direct marketing, regional marketing, diversification, expert interviews, recommendations for action

**JEL classifications:** C83, O13, Q13, Q18.

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                  |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Zusammenfassung.....</b>                                                      | <b>i</b>    |
| <b>Abstract .....</b>                                                            | <b>ii</b>   |
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>                                                   | <b>iii</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                               | <b>vi</b>   |
| <b>Tabellenverzeichnis.....</b>                                                  | <b>vii</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                                               | <b>viii</b> |
| <b>1 Hintergrund und Zielsetzung .....</b>                                       | <b>1</b>    |
| <b>2 Regionale und direkte Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen .....</b> | <b>5</b>    |
| 2.1 Regionalvermarktung – eine Definition .....                                  | 5           |
| 2.2 Formen der regionalen und der direkten Vermarktung .....                     | 8           |
| 2.2.1 Regionalvermarktung.....                                                   | 10          |
| 2.2.2 Direktvermarktung.....                                                     | 17          |
| 2.3 Zwischenfazit zu regionaler und direkter Vermarktung .....                   | 20          |
| <b>3 Stand der Forschung .....</b>                                               | <b>22</b>   |
| 3.1 Begriffsdefinitionen in der Literatur .....                                  | 22          |
| 3.1.1 Region .....                                                               | 22          |
| 3.1.2 Regionale Lebensmittel.....                                                | 23          |
| 3.1.3 Regionalvermarktung.....                                                   | 24          |
| 3.1.4 Regionalmarketing .....                                                    | 25          |
| 3.2 Verbraucherforschung .....                                                   | 26          |
| 3.3 Regionalvermarktung.....                                                     | 28          |
| 3.3.1 Ziele der regionalen Vermarktung .....                                     | 28          |
| 3.3.2 Einflussfaktoren der regionalen Vermarktung .....                          | 28          |
| 3.3.3 Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung.....                            | 30          |
| 3.3.4 Barrieren der regionalen Vermarktung .....                                 | 33          |
| 3.4 Zwischenfazit zu Stand der Forschung.....                                    | 36          |
| <b>4 Methode und Daten .....</b>                                                 | <b>37</b>   |
| 4.1 Experteninterview .....                                                      | 37          |
| 4.2 Auswahl der Experten .....                                                   | 37          |

|          |                                                          |           |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3      | Datenerhebung .....                                      | 38        |
| 4.4      | Datenauswertung.....                                     | 39        |
| <b>5</b> | <b>Ergebnisse der Befragungen.....</b>                   | <b>41</b> |
| 5.1      | Besonderheiten von Milch in der Regionalvermarktung..... | 41        |
| 5.2      | Betriebsinterne Faktoren .....                           | 43        |
| 5.2.1    | Betriebsleiter.....                                      | 43        |
| 5.2.2    | Familie .....                                            | 44        |
| 5.2.3    | Arbeitszeit .....                                        | 45        |
| 5.2.4    | Vorbereitung und Planung.....                            | 46        |
| 5.2.5    | Marketing.....                                           | 47        |
| 5.2.6    | Absatzwege .....                                         | 49        |
| 5.3      | Betriebsexterne Faktoren .....                           | 54        |
| 5.3.1    | Personal.....                                            | 54        |
| 5.3.2    | Standort .....                                           | 55        |
| 5.3.3    | Kreisveterinäramt .....                                  | 56        |
| 5.3.4    | Verbraucher .....                                        | 57        |
| 5.3.5    | Konkurrenz.....                                          | 59        |
| 5.3.6    | Externe Molkerei.....                                    | 60        |
| <b>6</b> | <b>Diskussion der Ergebnisse .....</b>                   | <b>62</b> |
| 6.1      | Besonderheiten von Milch in der Regionalvermarktung..... | 62        |
| 6.2      | Betriebsinterne Faktoren .....                           | 63        |
| 6.2.1    | Betriebsleiter.....                                      | 63        |
| 6.2.2    | Familie .....                                            | 63        |
| 6.2.3    | Vorbereitung und Planung.....                            | 64        |
| 6.2.4    | Marketing.....                                           | 64        |
| 6.2.5    | Absatzwege .....                                         | 65        |
| 6.3      | Betriebsexterne Faktoren .....                           | 66        |
| 6.3.1    | Personal.....                                            | 66        |
| 6.3.2    | Standort .....                                           | 67        |
| 6.3.3    | Kreisveterinäramt .....                                  | 67        |
| 6.3.4    | Konkurrenz.....                                          | 68        |
| 6.3.5    | Externe Molkerei.....                                    | 68        |
| 6.4      | Zwischenfazit Ergebnisse der Befragung .....             | 69        |
| <b>7</b> | <b>Empfehlungen .....</b>                                | <b>71</b> |
| 7.1      | Empfehlungen für Milcherzeugerbetriebe .....             | 72        |
| 7.2      | Empfehlungen für die Politik.....                        | 75        |
| 7.3      | Allgemeine Empfehlungen .....                            | 77        |

|          |                                   |           |
|----------|-----------------------------------|-----------|
| <b>8</b> | <b>Fazit .....</b>                | <b>78</b> |
| <b>9</b> | <b>Literaturverzeichnis .....</b> | <b>84</b> |



## Abbildungsverzeichnis

|               |                                                                                                                                                                             |    |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1:  | Milchmarktpreiskrisen von 2009, 2012 und 2016 in Deutschland – Erzeugerpreis und Milchanlieferung: 2000 bis 2020                                                            | 1  |
| Abbildung 2:  | Arbeitsschritte und methodisches Vorgehen                                                                                                                                   | 4  |
| Abbildung 3:  | Anzahl Mitglieder im VHM – Molkereien und Käsereien                                                                                                                         | 6  |
| Abbildung 4:  | Kennzeichnung der handwerklich und traditionell hergestellten Hofkäse und Hofmolkerei-Produkte des VHM                                                                      | 7  |
| Abbildung 5:  | Erzeugerbetriebe im BMV                                                                                                                                                     | 7  |
| Abbildung 6:  | Formen der regionalen und direkten Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in Deutschland                                                                               | 9  |
| Abbildung 7:  | Anzahl von Milch und Milcherzeugnissen mit Regionalfenster in verschiedenen Bundesländern                                                                                   | 11 |
| Abbildung 8:  | Beispiel einer Milch aus Bayern mit dem Regionalfenster                                                                                                                     | 11 |
| Abbildung 9:  | Anzahl von Regionalvermarktungsinitiativen mit Milch(-erzeugnissen) in verschiedenen Bundesländern                                                                          | 13 |
| Abbildung 10: | Die EU-Gütezeichen „g.U.“ (geschützte Ursprungsbezeichnung) und „g.g.A.“ (geschützte geografische Angabe)                                                                   | 14 |
| Abbildung 11: | Landkarte der KäseStraße Schleswig-Holstein                                                                                                                                 | 16 |
| Abbildung 12: | Wanderwege und Radwanderwege des Projektes „Milch macht Ku(h)lturlandschaft“                                                                                                | 16 |
| Abbildung 13: | Milchverwendung für die Direktvermarktung in Deutschland nach Bundesländern (2016)                                                                                          | 17 |
| Abbildung 14: | Direktvermarktung von Milch und Milchprodukten                                                                                                                              | 18 |
| Abbildung 15: | Anzahl Milchautomaten im Lebensmitteleinzelhandel                                                                                                                           | 19 |
| Abbildung 16: | Anzahl Rohmilchautomaten auf landwirtschaftlichen Betrieben und in Hofläden                                                                                                 | 19 |
| Abbildung 17: | Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen                                                                                                  | 31 |
| Abbildung 18: | Barrieren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen                                                                                                        | 34 |
| Abbildung 19: | Einflussfaktoren auf den Erfolg der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen                                                                                     | 41 |
| Abbildung 20: | Empfehlungen für einen erfolgreichen Einstieg in die Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen und der erfolgreichen Fortführung des zusätzlichen Betriebszweiges | 72 |

## Tabellenverzeichnis

|            |                                                        |    |
|------------|--------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: | Übersicht über die Dauer und den Umfang der Interviews | 39 |
|------------|--------------------------------------------------------|----|

## Abkürzungsverzeichnis

|          |                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> |                                                                    |
| Abs.     | Absatz                                                             |
| AFP      | Agrarinvestitionsförderungsprogramm                                |
| ALN      | Alternative Lebensmittelnetzwerke                                  |
| <b>B</b> |                                                                    |
| BLE      | Bundesanstalt für Ernährung und Landwirtschaft                     |
| BMEL     | Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft                 |
| BMV      | Bundesverband Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger e. V. |
| BNatSchG | Bundesnaturschutzgesetz                                            |
| <b>C</b> |                                                                    |
| ca.      | circa                                                              |
| CSA      | Community Supported Agriculture                                    |
| <b>E</b> |                                                                    |
| EFRE     | Europäischer Fond für regionale Entwicklung                        |
| eG       | eingetragene Genossenschaft                                        |
| et al.   | und andere                                                         |
| EU       | Europäische Union                                                  |
| e. V.    | eingetragener Verein                                               |
| EWG      | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft                                |
| <b>F</b> |                                                                    |
| f.       | folgende                                                           |
| ff.      | fortfolgende                                                       |
| <b>G</b> |                                                                    |
| GAK      | Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur & Küstenschutz                  |
| GbR      | Gesellschaft bürgerlichen Rechts                                   |
| g.g.A.   | geschützte geografische Angabe                                     |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                              |
| g.U.     | geschützte Ursprungskennzeichnung                                  |
| GVO      | Gentechnisch veränderter Organismus                                |
| <b>I</b> |                                                                    |
| inkl.    | inklusive                                                          |

**L**

LAVES                      Niedersächsisches                      Landesamt                      für                      Verbraucherschutz                      und  
Lebensmittelsicherheit

LEH                      Lebensmitteleinzelhandel

**M**

MilchSonBeihV                      Milchsonderbeihilfe-Verordnung

**N**

NRW                      Nordrhein-Westfalen

**O**

o.J.                      ohne Jahresangabe

**S**

s.                      siehe

SFSC                      Short Food Supply Chains

**T**

t                      Tonne

**U**

u. a.                      unter anderem

usw.                      und so weiter

**V**

vgl.                      vergleiche

VHM                      Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V.

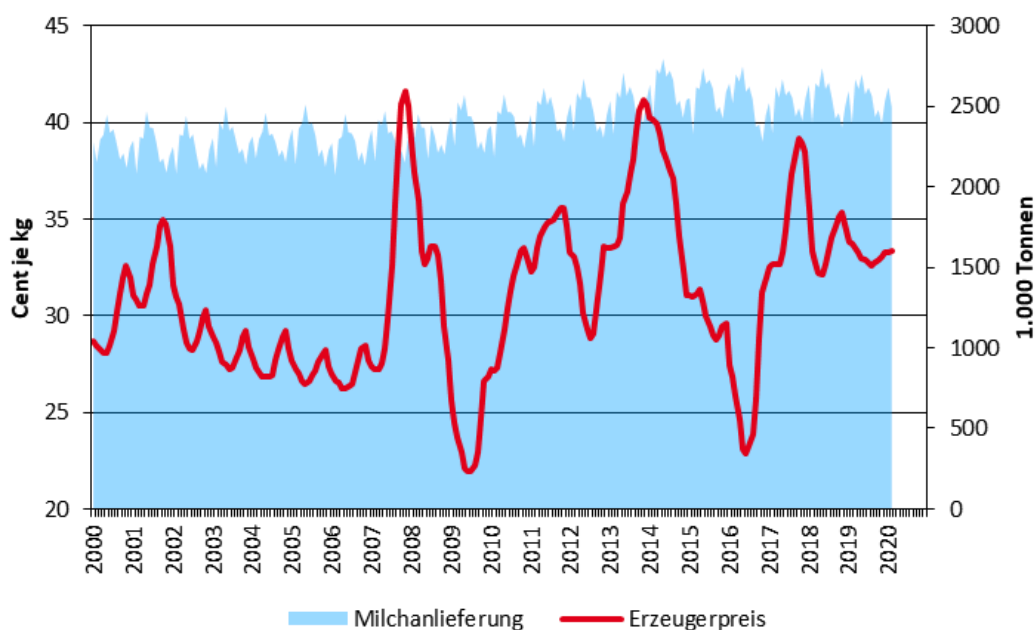
**Z**

z. B.                      zum Beispiel

## 1 Hintergrund und Zielsetzung

Die Rahmenbedingungen auf den Märkten für Milch und Milcherzeugnisse haben sich nicht nur außerhalb der Europäischen Union (EU) kontinuierlich verändert. Im internationalen Vergleich wurden die Milcherzeuger der EU und Deutschlands jedoch lange Zeit weitestgehend von diesen Veränderungen abgesichert. Das hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Daher führten neben wirtschaftlichen Veränderungen (z. B. Strukturwandel<sup>1</sup>, internationaler Handel, Verbraucherpräferenzen<sup>2</sup> etc.) auch politische Veränderungen (z. B. Anpassungen der GAP, Umwelt und Tierschutzaufgaben, internationale Handelsabkommen etc.) in diesem EU-Sektor zu bisher unbekannten Marktentwicklungen. Die bedeutendste Veränderung des Marktgeschehens betrifft die Preisentwicklung (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Milchmarktpreiskrisen von 2009, 2012 und 2016 in Deutschland – Erzeugerpreis und Milchanlieferung: 2000 bis 2020**



Anmerkungen: 1) Angaben für 2020 vorläufig. 2) Preise angelieferte Kuhmilch mit 3,7 % Fett und 3,4 % Eiweiß, ab 2010 bei 4 % Fettgehalt. 3) Da die Anlieferungsmilch nach Milch-Güteverordnung nach Gewicht zu bezahlen ist, wird das Volumen (l) der angelieferten Rohmilch mittels eines Umrechnungsfaktors in Gewicht (kg) umgerechnet. Bisher wurde fast flächendeckend der Umrechnungsfaktor 1,02 verwendet. Seit 2018 wird vermehrt der Umrechnungsfaktor 1,03 verwendet, daher kommt es rechnerisch zu einem stärkeren Zuwachs der Milchmenge.

Quelle: BLE (2020a, 2020b).

<sup>1</sup> Hierbei ist ausdrücklich der Strukturwandel auf allen Stufen der Wertschöpfungskette Milch vom Erzeuger über Verarbeiter und Händler bis zum Verbraucher gemeint. Dieser beinhaltet u. a. einen kontinuierlichen Konzentrationsprozess auf jeder Stufe. Auf Stufe des Lebensmitteleinzelhandels ist die Entwicklung nahezu ausgereizt, während sich dieser Prozess auf der Stufe der Milcherzeuger bisher ungebremst fortsetzt.

<sup>2</sup> Das über die Zeit zugenommene Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher und die in den letzten Jahren zunehmende Diskussion über Tierwohl und die Klimawirkungen der Tierhaltung bedingen, dass immer mehr Verbraucher entweder vollkommen auf tierische Erzeugnisse verzichten oder bestimmte tierische Produkte durch pflanzliche Produkte austauschen bzw. ihren Konsum von Produkten tierischen Ursprungs zumindest insgesamt reduzieren.

Aufgrund der stark zugenommenen Preisschwankungen<sup>3</sup> nach oben und unten (Preisvolatilität) stellt sich den Akteuren dieser Wertschöpfungskette die grundsätzliche Frage, wie sie mit diesem Preisrisiko wirksam umgehen können. Insbesondere für einzelne Milcherzeugerbetriebe stellt das neue Marktumfeld eine große Herausforderung für die Liquidität des Betriebes und manchmal sogar für dessen wirtschaftlichen Fortbestand dar. Es zeigt sich, dass es vielen Betrieben seit dem ersten Auftreten solcher schwerwiegenden Marktstörungen im Jahr 2009 bisher nicht gelungen ist, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Daher waren in den letzten elf Jahren immer wieder staatliche Eingriffe in den Milchmarkt mit zusätzlichen finanziellen Hilfsleistungen erforderlich. Im Jahr 2016 stellte die EU-Kommission insgesamt etwa 500 Mio. Euro für zwei unterschiedliche Maßnahmen<sup>4</sup> zur Bewältigung der Marktpreiskrise zur Verfügung. Deutschland erhielt von diesen EU-Mitteln insgesamt ca. 90 Mio. Euro und stockte die Gesamthilfe für die Milcherzeuger um weitere 58 Mio. Euro aus nationalen Mitteln auf.<sup>5</sup>

In Zukunft können derart hohe Summen an Hilfgeldern aus Steuermitteln nicht mehr von der Politik bereitgestellt werden. Denn bei diesem Problem handelt es sich um ein ausschließlich privat-wirtschaftliches Risiko. Dieses gilt im Prinzip für alle Unternehmen, sowohl für Betriebe der Industrie und des verarbeitenden Gewerbes, des Handels und der Dienstleistung sowie auch aus der Land- und Forstwirtschaft. Der Unterschied ist, dass das Marktpreisrisiko in den jeweiligen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. In Deutschland sollen die Märkte dem Prinzip der sozialen Marktwirtschaft folgen. Die Aufgabe der Politik ist es, die erforderlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Erst wenn es zu einem Marktversagen kommt, also die Marktprozesse nicht mehr wie erwartet funktionieren, ist ein Politikeingriff gerechtfertigt und geboten. Im Fall der wiederkehrenden Preiskrisen auf dem Milchmarkt liegt kein Marktversagen vor; die Signale finden bei den vielen Akteuren nicht das erforderliche Gehör. So wurde im Sektor Milch das Thema Preisrisiko und der betriebswirtschaftliche Umgang damit von vielen nicht ausreichend beachtet. Es müssen daher die Anstrengungen intensiviert werden, den Sektor krisenfester zu machen. Das ist aber die Aufgabe der Wirtschaft. Obwohl alle Akteure der Wertschöpfungskette Milch gefordert sind, ist insbesondere die Ebene der Milcherzeuger in den Fokus zu stellen. Denn bisher tragen sie scheinbar die Hauptlast derartiger Preiskrisen.<sup>6</sup>

Es bestehen unterschiedliche Ansatzpunkte, dem Gesamtproblem Preisrisikomanagement zu begegnen.<sup>7</sup> Dies fängt bei der Bereitstellung aktueller Marktinformationen für Milcherzeuger an,

---

<sup>3</sup> Auf die Ursachen wird in diesem Bericht nicht weiter eingegangen. Diese können in anderen Publikationen des Thünen-Institutes für Marktanalyse nachgelesen werden, z. B. in Banse et al. (2019).

<sup>4</sup> Beihilfe zur Verringerung der Milcherzeugung (Verordnung (EU) 2016/1612) sowie eine außergewöhnliche Anpassungsbeihilfe für Milcherzeuger und Landwirte in anderen Tierhaltungssektoren (Verordnung (EU) 2016/1613) (Europäische Kommission (2016a); (2016b)). und der deutschen Milchsonderbeihilfenverordnung (MilchSonBeihV).

<sup>5</sup> Eine Bewertung der Umsetzung und der Wirksamkeit der beiden Maßnahmen findet sich in Rothe und Weber (2018).

<sup>6</sup> Banse et al. (2019) diskutieren die Gründe für die einseitige Verteilung des Risikos zulasten der Milcherzeuger und zeigen auf, an welchen Stellen der Wertschöpfungskette Änderungen empfehlenswert wären.

<sup>7</sup> Offermann et al. (2017) präsentieren und diskutieren ausgewählte Instrumente des Risikomanagements in der Landwirtschaft.

damit sie kurzfristiger als bisher marktgerechte Produktionsentscheidungen treffen können. Es geht um die Frage, ob das Genossenschaftsmodell in der Milchverarbeitung mit vollständiger Andienungspflicht und Abnahmegarantie heute noch uneingeschränkt zeitgemäß ist, um eine marktgerechte Steuerung des Rohmilchangebotes zu ermöglichen. Und es endet am Punkt des betriebsindividuellen Preisrisikomanagements, in dem sich Betriebe beispielsweise mit zusätzlichen Betriebszweigen diversifizieren sollten, um lohnende Nischen zu besetzen. Durch letztgenannte Maßnahme könnten sie sich von der allgemeinen Marktentwicklung teilweise abkoppeln. Eine solche Marktnische stellt z. B. die regionale Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen dar.

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Entwicklungen der Märkte und deren Rahmenbedingungen sowie der wiederholt auftretenden Marktpreiskrisen mit deren weitreichenden negativen Folgen für die Milcherzeuger, hat das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) das Thünen-Institut für Marktanalyse um eine Einschätzung gebeten. Insbesondere geht es um die Frage,

*„[...] ob derzeit Chancen für zusätzliche Wertschöpfungspotenziale durch verschiedene Modelle der Regionalvermarktung einzelner Milcherzeuger [...] hinreichend genutzt werden, oder ob hier Möglichkeiten und Chancen ungenutzt bleiben.“*

Diese eher globale Frage lässt sich in vier detailliertere Einzelfragen gliedern:

- (1) Welche Formen der regionalen Verarbeitung und Vermarktung (Einzelbetrieb, Erzeugerorganisationen und andere Zusammenschlüsse, Vertrieb/Absatz) gibt es (Übersicht) und sind diese bestimmten Regionen zuzuordnen?
- (2) Welche Faktoren führen unter bestimmten betrieblichen Konstellationen zum Erfolg (Beispiel: Naturkäserei Tegernseer Land eG, Backensholzer Hof) oder zu weniger Erfolg (Beispiel: GutsKäserei Behl bei Plön, Kohrener Landmolkerei GmbH)?
- (3) Lassen sich spezifische Konstellationen im Produktportfolio und der Vermarktung (z. B. hochpreisige Käsespezialitäten, kluges Vermarktungskonzept) ableiten, die modellhaft sind und auf andere Regionen erfolversprechend übertragen werden können?
- (4) Können oder sollten Empfehlungen ausgesprochen werden? Wäre eine bestimmte Förderung der GAK empfehlenswert?

Zur Beantwortung dieser vier Fragenkomplexe sind insgesamt acht Arbeitsschritte (vgl. Abbildung 2) erforderlich. Zunächst wird der Begriff „Regionalvermarktung“ zur Verwendung in dieser Untersuchung in Kapitel 2 definiert. Daran schließt sich die Sammlung von Marktinformationen und von wissenschaftlicher Literatur in Kapitel 3 an. Um die Einflussfaktoren der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in der Praxis zu bestimmen, werden mit Experten (Berater und Betriebsleiter) persönliche Interviews geführt (siehe Kapitel 0 und 1). Die ausgewerteten Interviews (siehe Kapitel 1) und deren Einordnung (siehe Kapitel 6) bilden die

Grundlage zur Ableitung für Empfehlungen an Milch erzeugende Betriebe und die Politik (vgl. Kapitel 1).

**Abbildung 2: Arbeitsschritte und methodisches Vorgehen**

|                                                           |                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schritt 1</b><br>Definition                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von "Regionalvermarktung" für die vorliegende Arbeit</li> </ul>                                                                               |
| <b>Schritt 2</b><br>Internetrecherchen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über Hofmolkereien, verschiedene Formen der Regionalvermarktung und ihre Verbreitung in Deutschland</li> </ul>                                 |
| <b>Schritt 3</b><br>Literaturrecherche                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktueller Stand der Forschung</li> <li>• Erhebung von potenziell relevanten Erfolgsfaktoren für Milchviehbetriebe bzw. Hofmolkereien</li> </ul>          |
| <b>Schritt 4</b><br>Experteninterviews<br>Betriebsberater | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Interviewleitfadens</li> <li>• Rahmenbedingungen, Prozesse und Erfolgsfaktoren</li> </ul>                                               |
| <b>Schritt 5</b><br>Auswertung                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkription (Verschriftlichung) der Interviews</li> <li>• Qualitative Inhaltsanalyse</li> </ul>                                                        |
| <b>Schritt 6</b><br>Experteninterviews<br>Betriebsleiter  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Interviewleitfadens auf Basis der bisherigen Ergebnisse</li> <li>• Erfahrungen der Betriebe und Relevanz der Erfolgsfaktoren</li> </ul> |
| <b>Schritt 7</b><br>Auswertung                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkription (Verschriftlichung) der Interviews</li> <li>• Qualitative Inhaltsanalyse</li> </ul>                                                        |
| <b>Schritt 8</b><br>Berichterstellung                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung der Ergebnisse</li> <li>• Ableitung von Handlungsempfehlungen</li> </ul>                                                                 |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kosten für den Aufbau und den Betrieb einer regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen durch landwirtschaftliche Betriebe sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Für eine belastbare Angabe deren durchschnittlichen Höhe wäre eine repräsentative Datenerhebung bei den landwirtschaftlichen Betrieben erforderlich. Dies ist sowohl aus personellen wie auch finanziellen Gründen nicht möglich. Zusätzlich wird dies auch dadurch unmöglich, dass die Grundgesamtheit der Hofmolkereien in Deutschland unbekannt ist. Ein vollständiges Verzeichnis liegt nicht – zugänglich – vor.



## 2 Regionale und direkte Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen

### 2.1 Regionalvermarktung – eine Definition

Für die Bearbeitung des Themas und das Verständnis der in dieser Stellungnahme getroffenen Aussagen ist es erforderlich, einen gemeinsamen Verständnisrahmen zu schaffen. Dazu müssen bestimmte, essenzielle Begriffe definiert werden. Der Begriff „**Region**“ ist gesetzlich nicht geschützt und wird von Produzenten und Verbrauchern unterschiedlich interpretiert und verwendet. Auch existiert weder in der Praxis noch in der Literatur eine einheitliche Definition dieses Begriffs (siehe Kapitel 3.1). Daher wird für die nachfolgende Untersuchung eine eigene Definition von „Region“ erarbeitet und verwendet.

*Regionalvermarktung umfasst die Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von (Milch-)Erzeugnissen innerhalb einer definierten Region. Sie ist gekennzeichnet durch eine reduzierte Anzahl an Akteuren innerhalb der Lieferkette. Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung können sowohl von einem einzelnen Milcherzeuger, als auch von einem Zusammenschluss mehrerer, in der Region ansässiger Milcherzeuger oder anderer Akteure übernommen werden. Die Vermarktung ist nicht auf eine Form beschränkt, sondern umfasst eine Vielzahl von Ausprägungen: von der Direktvermarktung auf dem eigenen Hof, über die Vermarktung mittels Milchautomat, den Lieferservice direkt vor die Haustür bis zur Vermarktung über den regionalen LEH.*

#### Hofmolkereien in Deutschland

Eine umfassende Übersicht über Hofmolkereien in Deutschland kann an dieser Stelle nicht präsentiert werden. Eine derartige Übersicht ließe sich nur unter enormem personellem Aufwand erstellen. Nach geltendem Recht<sup>8</sup> müssen sich Betriebe, die Milch verarbeiten und verkaufen wollen, vor Aufnahme der Tätigkeit registrieren und eine Zulassung erhalten. Das Hauptproblem besteht darin, dass es keine zentralen Meldestellen gibt. Das bedeutet, dass die Registrierung eines milchverarbeitenden Unternehmens nicht auf Länder-, sondern auf Landkreisebene stattfindet. Das Thünen-Institut hat über weitere Quellen versucht, die benötigten Informationen zu erhalten. Versuchsweise wurden in Niedersachsen alle 46 Kreisveterinärämter angeschrieben. Die Antworten, wenn vorhanden, sind eher unbefriedigend. Auch die verschiedenen

---

<sup>8</sup> Für den europäischen Binnenmarkt gibt die Verordnung (EG) Nr. 853/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs den Rahmen vor. In Deutschland bestehen ergänzende Regeln, die u. a. durch die Verordnung über Anforderungen an die Hygiene beim Herstellen, Behandeln und Inverkehrbringen von bestimmten Lebensmitteln tierischen Ursprungs (Tierische Lebensmittel-Hygieneverordnung- Tier-LMHV) und den dazugehörigen Durchführungsregelungen beschrieben werden.

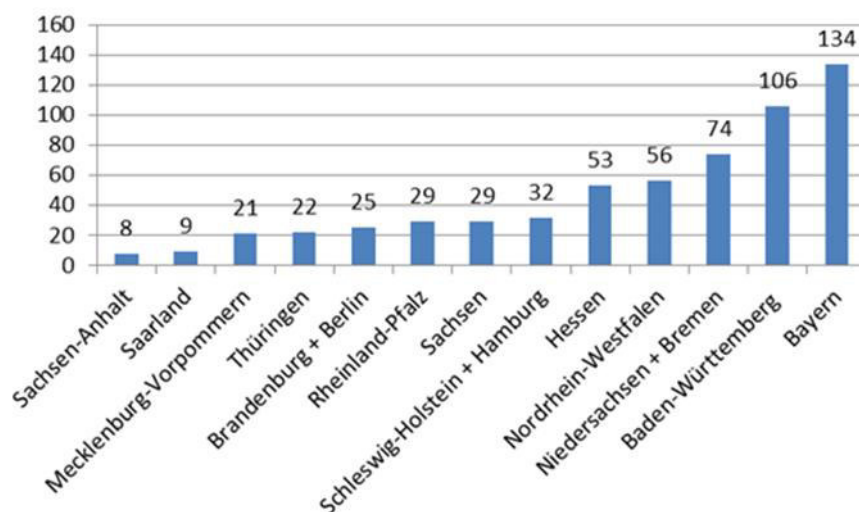
Landwirtschaftskammern und -verbände konnten keine Angaben liefern, die einen aktuellen und vollständigen Überblick ermöglicht hätten.

Im Folgenden sollen einige Vereine und Verbände vorgestellt werden, in denen Milcherzeuger Mitglied sind, die ihre Milch und Milcherzeugnisse regional vermarkten.

### **Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V.**

Der Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V. (VHM) hat knapp 600 Mitglieder, die Produkte sowohl aus Kuhmilch, als auch aus Schafs- oder Ziegenmilch produzieren. Für jedes Bundesland hat der Verband eine Karte mit allen Mitgliedern erstellt, die handwerklich Milch verarbeiten, traditionellen Hofkäse und Hofmolkerei-Produkte herstellen und diese Produkte vermarkten. Die meisten Mitgliedsbetriebe befinden sich in Bayern und Baden-Württemberg, die wenigsten in Sachsen-Anhalt und im Saarland.

**Abbildung 3: Anzahl Mitglieder im VHM – Molkereien und Käsereien**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an VHM (2018c).

Zur Kennzeichnung der handwerklich und traditionell hergestellten Hofkäse und Hofmolkerei-Produkte hat der Verband zwei Siegel entworfen (siehe Abbildung 4). Mit diesen Siegeln soll u. a. garantiert werden, dass alle Produkte auf dem Bauernhof in Handarbeit und nach traditionellen Rezepten hergestellt werden (VHM, 2018b).

Darüber hinaus führt der Verband jährlich eine Käseprüfung durch, in der die eingereichten Käse in einer Publikumsprüfung und einer Qualitätsprüfung bewertet werden. Die drei besten Käse werden schließlich mit der Käseharte in Gold, Silber und Bronze prämiert. Die 25 besten Käsesorten erhalten ein Prädikat und dürfen sich ein Jahr lang „Käse cum Laude“ nennen. Außerdem belohnt der Verband die kreativste Käsekreation mit dem Innovationspreis (VHM, 2018a). Ein verbandsinternes Qualitätssicherungssystem gibt es darüber hinaus nicht.

**Abbildung 4: Kennzeichnung der handwerklich und traditionell hergestellten Hofkäse und Hofmolkerei-Produkte des VHM**

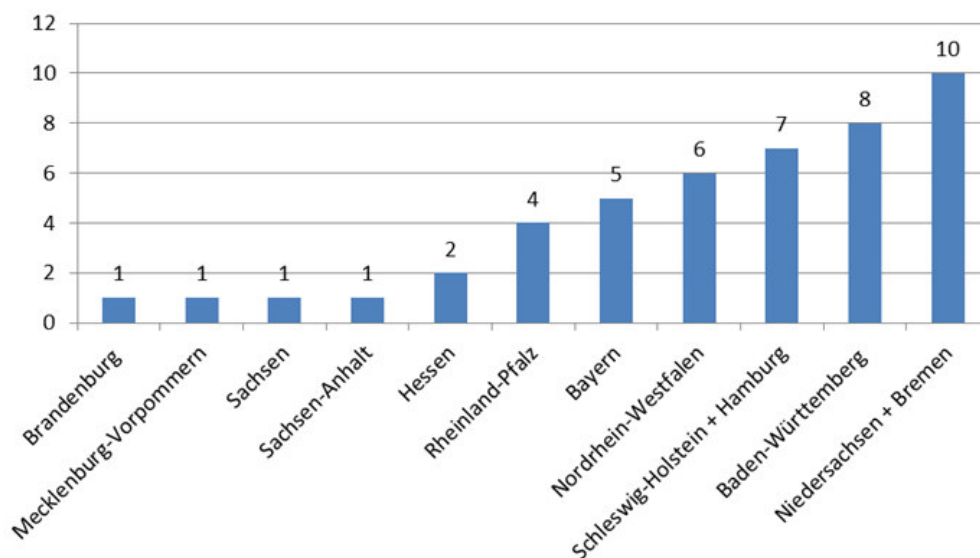


Quelle: VHM (2018b).

### Bundesverband Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger

Der Bundesverband Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger (BMV) vertritt die Interessen von Landwirten, die sich auf die Direktvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen spezialisiert haben. Mitglieder können Beratung und Unterstützung erhalten, wenn sie den Aufbau eines neuen Betriebszweiges für die Erzeugung ihrer konventionell oder biologisch produzierten Produkte planen. Darüber hinaus verfolgt der Verband das Ziel, die Bekanntheit von Vorzugsmilch zu steigern und über deren positive Eigenschaften aufzuklären. Die Mitglieder des Verbandes vermarkten ihre Produkte individuell und es gibt weder eine gemeinsame Marke noch eine gemeinsame Qualitätssicherung. Beratungsangebote und die Vernetzung prktizierender Landwirte stehen im Fokus des Verbandes. Aktuell sind 46 Betriebe in ganz Deutschland in dem Verband vertreten (siehe Abbildung 5). Die meisten Betriebe sind in Niedersachsen und Bremen sowie Baden-Württemberg zu finden (BMV, 2018a).

**Abbildung 5: Erzeugerbetriebe im BMV**



Quelle: Eigene Darstellung nach BMV (2018b).

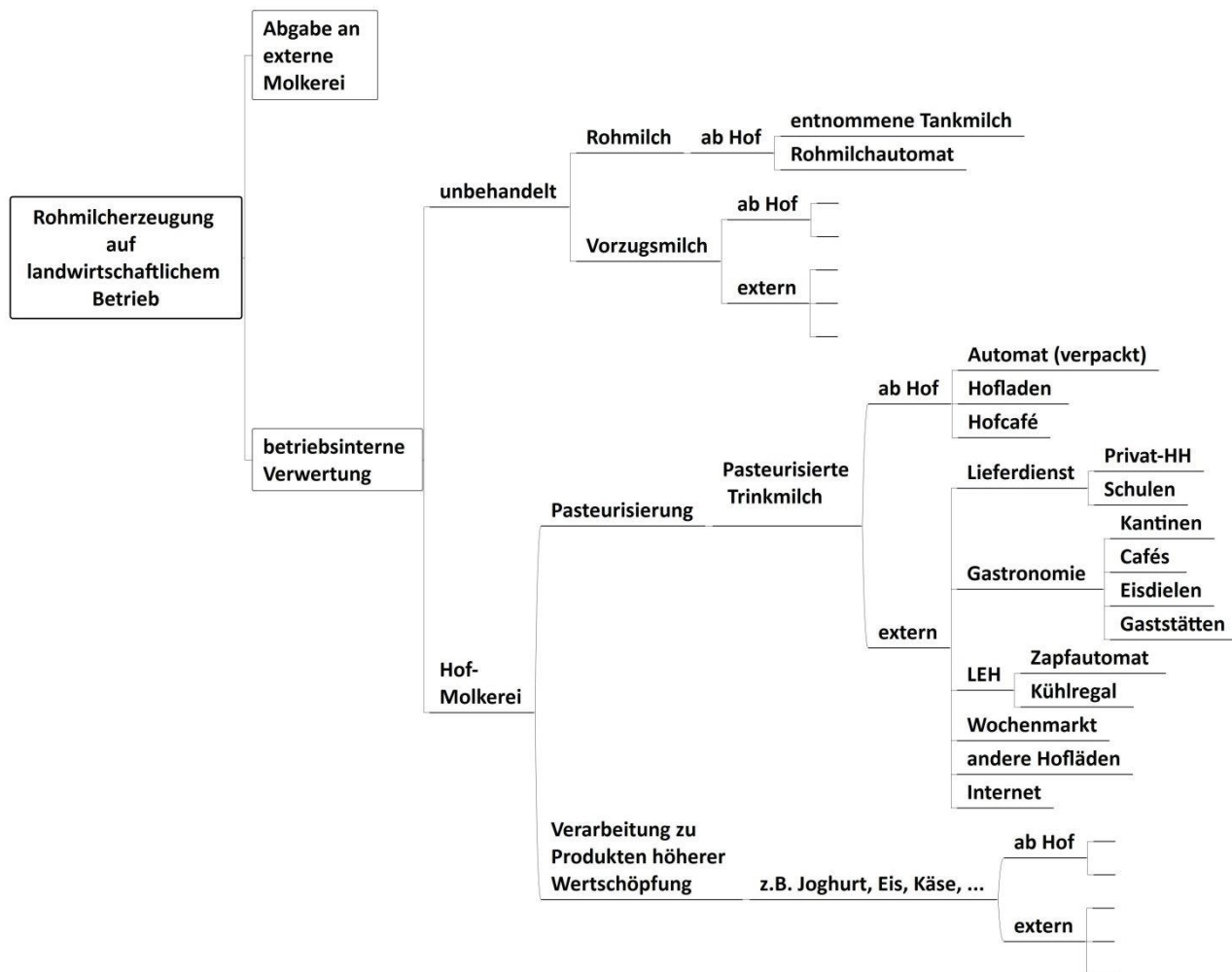
## 2.2 Formen der regionalen und der direkten Vermarktung

In diesem Kapitel werden verschiedene Formen der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in Deutschland vorgestellt. Der Großteil der regionalen Produkte wird in Deutschland auf Wochenmärkten oder beim Biobauern eingekauft. Hierbei spielt vor allem das große Vertrauen in die lokalen Produzenten und die hohe wahrgenommene Qualität eine Rolle (A.T. Kearney GmbH, 2014). Während der größte Anteil über die Direktvermarktung abgesetzt wird, können regionale Produkte auch über die Gastronomie, den LEH oder durch die Abgabe an den Zwischenhandel vermarktet werden. Zu den wichtigsten Produktgruppen gehören frische Lebensmittel wie Obst und Gemüse und sensible Produkte wie Eier, Milch und Fleisch (Kögl und Tietze, 2010). Während der Erstellung der Stellungnahme zeigte sich, dass dieser Bereich der Milchverwendung in Deutschland weder flächendeckend noch transparent dokumentiert wird. Eine amtliche Erfassung erfolgt nicht in dem Detailgrad, der für eine umfassende, belastbare Einschätzung erforderlich wäre. Auch wenn bestimmte Informationen einer amtlichen Erfassung auf Ebene der Bundesländer unterliegen, wie beispielsweise die Anzahl und Lage von (Roh-)Milchautomaten, bedeutet dies nicht, dass diese Informationen zugänglich sind bzw. durch die zuständigen Stellen zugänglich gemacht werden. Dieser Sachverhalt hat direkte Auswirkungen auf die Vorgehensweise zur Beantwortung der seitens des BMEL gestellten Fragen und den Detailgrad der Antworten in dieser Stellungnahme.

Wie eingangs dargelegt, besteht keine einheitliche Definition des Begriffes „Region“ (siehe Kapitel 2.1). Daher legen alle in diesem Bereich tätigen Akteure ihre eigene Definition mit zu erfüllenden Eigenschaften zugrunde. Ein weiteres Problem entsteht durch die mangelnde Markttransparenz. Der Markt für regionale Vermarktung ist nicht geregelt. Daraus resultiert ein unüberschaubares Angebot von Initiativen und Verbänden in bestimmten Regionen, auf Ebene eines Bundeslandes oder auf nationaler Ebene. Die einzelnen Initiativen beschränken sich in der Regel nicht auf den Bereich Milch, sondern vermarkten auch andere Agrarerzeugnisse. Zu beachten ist ferner, dass neben der Milch von Kühen auch die Milch von Schafen, Ziegen und weiteren Tieren regional vermarktet wird.

**Aus diesem Grund stellt diese Untersuchung keinen Anspruch an Vollständigkeit und Repräsentativität. Das Ziel ist es, Faktoren zu ermitteln, die den Erfolg der Verarbeitung und Vermarktung von Kuhmilch beeinflussen.**

**Abbildung 6: Formen der regionalen und direkten Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in Deutschland**



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 6 zeigt alternative Vermarktungswege für Milch auf. Diese reichen von der Rohmilchvermarktung per Milchautomat ab Hof über die Pasteurisierung der Milch bis hin zur Verarbeitung der Milch zu Produkten höherer Wertschöpfung wie Käse oder Eis. Die Vermarktung kann beispielsweise auf dem Betrieb über einen Hofladen oder ein Hofcafé erfolgen. Als externe Vermarktungswege können die Milchprodukte über den LEH, die Gastronomie oder per Lieferdienst an den Kunden gebracht werden.

Im Weiteren werden einzelne Vermarktungsformen und Möglichkeiten einer Kennzeichnung anhand von Beispielen detailliert diskutiert.

### 2.2.1 Regionalvermarktung

Hier werden beispielhaft Initiativen (z. B. Vereine, Themenstraßen etc.) sowie Möglichkeiten einer Produktkennzeichnung (z. B. Regionalfenster, Herkunftsangaben o. ä.) kurz dargestellt, die einen Bezug zur regionalen und/oder direkten Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen aufweisen. Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### Regionalfenster

Das Regionalfenster<sup>9</sup> ist ein Label, das Aussagen über die Herkunft und den Anteil an regionalen landwirtschaftlichen Zutaten oder Rohstoffen, dem Ort der Verarbeitung und wahlweise zu den Vorstufen der landwirtschaftlichen Erzeugung des Produktes beinhaltet. Die Definition der Region wird von jedem Nutzer des Labels selbstständig vorgenommen, die Abgrenzung muss dabei klar und eindeutig nachvollziehbar sein. Als Abgrenzung können politisch administrative Grenzen (z. B. Landkreise, Regierungsbezirke, Bundesländer), ein km-Radius (Radiusfläche innerhalb Deutschlands) um einen Ort oder ein geografisches Gebiet laut der Spezifikation einer nach der Verordnung (EU) Nr. 1151/2012 eingetragenen geschützten geografischen Angabe (g.g.A.) oder einer geschützten geografischen Ursprungsbezeichnung (g.U.) genutzt werden. Voraussetzung ist, dass die Region kleiner als die Bundesrepublik Deutschland ist. Über die Zulässigkeit der Regionen entscheidet die Regionalfenster Service GmbH.

Unternehmen müssen sich bei der Regionalfenster Service GmbH registrieren, wenn sie Regionalfenster-Ware erzeugen oder herstellen. Eine zugelassene Zertifizierungsstelle führt anschließend eine Erstkontrolle durch und entscheidet über die Zertifizierung. Ist die Zertifizierungsentscheidung positiv, darf das Regionalfenster für die entsprechenden Rohstoffe bzw. Produkte genutzt werden.

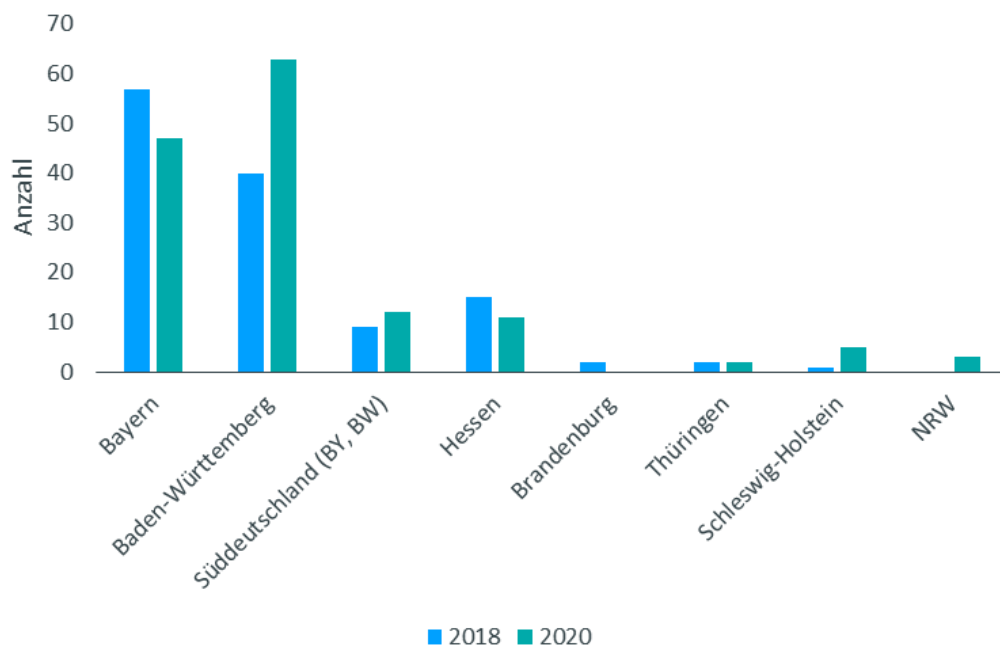
Zur Finanzierung des Konzeptes des Regionalfensters werden Gebühren erhoben. Diese setzen sich aus einmaligen Bearbeitungs- und Registrierungsgebühren und jährlichen Lizenz- und Systemgebühren zusammen, welche sich an der Größe des Unternehmens und an dem Umsatz, der mit den Regionalfenster-Produkten generiert wird, orientieren (RF, 2019).

In Deutschland sind aktuell 126 Milch- und Molkereiprodukte mit dem Label des Regionalfensters erhältlich (siehe Abbildung 7). Auffällig ist, dass die meisten registrierten Produkte in Süddeutschland zu finden sind.

---

<sup>9</sup> Die Akzeptanz der Verbraucher gegenüber dem Regionalfenster ist in dem Thünen Working Paper 90 von Zander (2018) nachzulesen.

**Abbildung 7: Anzahl von Milch und Milcherzeugnissen mit Regionalfenster in verschiedenen Bundesländern**



Quelle: Eigene Darstellung nach Regionalfenster e.V. (2018).

**Abbildung 8: Beispiel einer Milch aus Bayern mit dem Regionalfenster**



Quelle: Regionalfenster Service GmbH (2020).

### Regionalvermarktungsinitiativen

Regionalvermarktungsinitiativen haben Konzepte zur Vermarktung von Produkten mit einer gemeinsamen Marke bzw. einem Label. Jede Initiative definiert ihre Region, bestimmt die Kriterien, durch die eine regionale Rohstoffherkunft garantiert ist, und ist für die Einhaltung und Kontrolle dieser Kriterien verantwortlich (Regionalbewegung, 2018).

Im Folgenden werden drei Beispiele für Regionalvermarktungsinitiativen aus verschiedenen Bundesländern vorgestellt:

#### *Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e. V.*

Die Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e. V. aus Bayern hat das Ziel, die natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen im Landkreis Berchtesgadener Land zu erhalten und zu verbessern. Der eingetragene Verein zählt etwa 100 Mitglieder und bietet seinen Mitgliedsbetrieben (u. a. Bäckereien, Direktvermarkter, Landwirte) die Möglichkeit, sich und ihre regionalen Produkte, Dienstleistungen oder Handwerksarbeiten über eine Plattform und ein Netzwerk zu präsentieren. Darüber hinaus zeichnet der Verein Produkte, die bei der Herstellung, Verarbeitung und Vermarktung dem Gedanken der Agenda 21 folgen, mit einem eigenen Regionalsiegel aus (Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e.V., 2018). Zu den ausgezeichneten Betrieben gehört unter anderem der Biohof „Lecker“, der seine Produkte nach Demeter-Richtlinien produziert und eine eigene Hofmolkerei besitzt (Biohof Lecker GbR, 2012).

Bei der Prüfung von Käse, Milch und Milcherzeugnissen bewertet der eingetragene Verein zehn Kriterien. Zu diesen gehören u. a. die Haltungsbedingungen der Rinder, gentechnisch unverändertes Lab, Bakterienkulturen und gentechnikfreies Futter, aber auch, dass die Milch vom eigenen Hof oder von geprüften Landwirten aus der Region stammt (Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e.V., 2018). Zur Sicherstellung der Qualität müssen die Erzeuger, Verarbeiter oder Händler dem Vorstand ihre Erzeugungs-, Verarbeitungs- und Handelsrichtlinienvorlegen und diese genehmigen lassen. Die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen und Hygienestandards zur Herstellung von Lebensmitteln wird durch die zuständigen Behörden geprüft und nicht durch die Solidargemeinschaft selbst kontrolliert (Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e.V., 2018).

#### *Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e. V.*

Der Regionale Erzeugerverband Südniedersachsen e. V. zählt den Leinetalgraben, die Wälder und Berge des Sollings, die Weser und den Harzrand zu seiner Region (Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V., 2016). Zu den 100 Mitgliedern gehören ländliche Erzeuger, mittelständische Veredelungsbetriebe und Gastronomen. Ziel des eingetragenen Vereins ist es, die Wertschöpfung in der Region zu erhalten und die heimischen Erzeuger und Verarbeiter zu stärken (Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V., 2018c). Betriebe, die den Grundsatz „regional – echt & ehrlich“ leben, werden vom Verein mit der Glaubwürdigkeitsurkunde ausgezeichnet (Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V., 2018b). Zu den ausgezeichneten Betrieben gehört z. B. Wiebkes Milchhaus. Dort können Eis und weitere Produkte gekauft werden. Ein weiteres Beispiel ist Timmermanns Milchtankstelle. Hier können sich die Kunden an der Milchtankstelle selbst ihre frische Milch zapfen (Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V., 2018a).

Zur Sicherung der Qualität hat der Regionale Erzeugerverband Südniedersachsen e. V. ein Kriteriensystem entwickelt, das sich aus Basiskriterien (Betrieb, Herkunft, Verarbeitung, Vermarktung und Förderung) und produktgruppenspezifischen Prinzipien zusammensetzt. Alle



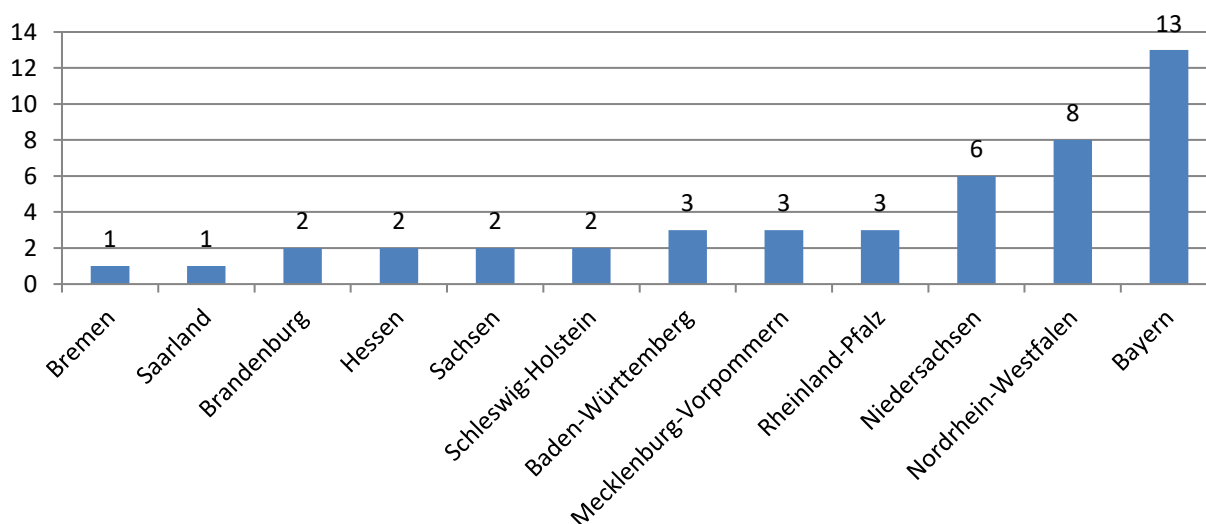
Kriterien müssen gegenüber dem Verband glaubhaft nachgewiesen werden. Außerdem prüft ein unabhängiger Qualitätsausschuss die Mitglieder des Verbandes auf die Erfüllung der Glaubwürdigkeitsregeln (regional, echt, ehrlich und Stärkung des Gemeinschaftsgedankens) (vgl. Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V., 2018b).

#### *Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft Landwege eG*

Die Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft Landwege eG aus Schleswig-Holstein umfasst rund 100 Mitarbeiter, 500 Mitglieder und 30 ökologische Mitgliedshöfe, die maximal 100 km von Lübeck entfernt liegen. In Lübeck und Bad Schwartau betreibt „Landwege“ fünf Bio-Märkte, bei denen der Großteil der Regional-Produkte von Mitgliedshöfen stammt. Weiterhin gibt es Bio-Bistros. Ein Onlineversand ist in Planung. Ziel der Organisation ist es, die kleinbäuerliche Landwirtschaft zu unterstützen, ansässige Produktionsstrukturen und Arbeitsplätze im Raum Lübeck zu schaffen und zu erhalten (EVG Landwege eG, 2018).

Zur Qualitätssicherung unterziehen sich die Zulieferer regelmäßigen EU-Bio-Kontrollen und die Verbandsbetriebe zusätzlich einer Verbandskontrolle. Die Bio-Märkte werden außerdem vom Bundesverband Naturkost Naturwaren e. V. kontrolliert (EVG Landwege eG, 2018).

**Abbildung 9: Anzahl von Regionalvermarktungsinitiativen mit Milch(-erzeugnissen) in verschiedenen Bundesländern**



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2018).

In Deutschland bestehen aktuell 46 Regionalvermarktungsinitiativen, die Milch und Milcherzeugnisse anbieten. Die meisten Initiativen bestehen in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen (Bundesverband der Regionalbewegung e.V., 2018).

Die fehlende einheitliche Definition von „Region“ erschwert einen Vergleich der einzelnen Initiativen. Allen vorgestellten Regionalvermarktungsinitiativen ist gemein, dass sie Mitglieder

verschiedener Stufen der Wertschöpfungskette haben: vom Erzeuger über die Verarbeitung teilweise bis hin zum Verbraucher. Alle Initiativen legen Wert darauf, dass die wesentlichen Zutaten aus der entsprechenden Region kommen und die Verarbeitung in der Region stattfindet. Zur Kennzeichnung der Produkte verwenden sie individuelle Siegel oder haben eigene Märkte, in denen sie die Produkte verkaufen.

### Lebensmittel mit Herkunftsangaben

Die EU-Gütezeichen wurden von der EU eingeführt, um traditionelle und regionale Lebensmittel zu schützen und zu fördern. Das EU-Gütezeichen „g.U.“ (geschützte Ursprungsbezeichnung) garantiert, dass die Erzeugung, Verarbeitung und Herstellung eines Erzeugnisses in einem bestimmten geografischen Gebiet nach einem anerkannten und festgelegten Verfahren erfolgt ist. Das Gütezeichen „g.g.A.“ (geschützte geografische Angabe) soll eine Verbindung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse und Lebensmittel mit dem Herkunftsgebiet dokumentieren, wobei nur eine der Produktionsstufen – also Erzeugung, Verarbeitung oder Herstellung – im Herkunftsgebiet durchlaufen worden sein muss (BMEL, 2018a).

**Abbildung 10:** Die EU-Gütezeichen „g.U.“ (geschützte Ursprungsbezeichnung) und „g.g.A.“ (geschützte geografische Angabe)



Quelle: Europäische Kommission (2020).

In Deutschland sind aktuell zehn Milcherzeugnisse mit einem EU-Gütezeichen gekennzeichnet. Die Hälfte kommt aus Bayern. Beispiele für Milcherzeugnisse mit geschützter Ursprungsbezeichnung oder geschützter geografischer Angabe sind Allgäuer Emmentaler (Bayern), Hessischer Handkäs (Hessen) und Holsteiner Tilsiter (Schleswig-Holstein) (Europäische Kommission, 2018).

Bei den bisherigen Produkten mit geschützter Herkunftsangabe handelt es sich um Produkte größerer Milchverarbeiter. Es wird vermutet, dass dies an dem zu betreibenden Aufwand für die Registrierung einer geschützten Herkunftsangabe bei der EU-Kommission liegt. Größere Milchverarbeiter sollen jedoch nicht Gegenstand der geplanten Untersuchung sein, der Vollständigkeit wegen wurden sie in diesen Überblick integriert.

## Regionale Handelsmarken

In Deutschland existiert eine Vielzahl von regionalen Handelsmarken. Insbesondere Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen haben eigene regionale Handelsmarken entworfen, z. B.:

- „EDEKA mein Bayern“, EDEKA Handelsgesellschaft Südbayern mbH
- „Unsere Heimat – echt & gut“, EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH
- „Ein gutes Stück Bayern“, Lidl
- „Einfach Regional“, Aldi Süd
- „Unser Norden“, Coop eG

Das Ziel der Handelsunternehmen ist es, sich durch Handelsmarken mit regionalem Bezug von anderen Marken abzugrenzen. Standardisierte und austauschbare Produkte – wie z. B. Trinkmilch – erhalten durch den regionalen Bezug ein Alleinstellungsmerkmal und schaffen es somit, den Präferenzen der Kunden nach regionalen Produkten zu entsprechen. Handelsunternehmen erarbeiten sich damit einen Wettbewerbsvorteil in dem hoch konzentrierten und umkämpften Marktumfeld. Bei regionalen Handelsmarken besteht die Herausforderung für Verbraucher darin, dass jedes Handelsunternehmen seine „Region“ selbst definiert. Auch die Transparenz ist von Marke zu Marke sehr unterschiedlich. Produkte der Marke „Unser Norden“ stammen z. B. aus Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg (Sky, 2018). Damit werden unter dieser Marke mehrere Bundesländer gemeinsam als Region bezeichnet.

## Themenstraßen

Eine weitere Form, Produkte regional zu vermarkten, sind sogenannte Themenstraßen. Diese sollen v. a. Touristen in die Region locken und das Einkaufen zum Erlebnis machen.

### *KäseStraße Schleswig-Holstein e. V.*

Der Verein KäseStraße Schleswig-Holstein e. V. wurde im Jahr 2000 gegründet, um die heimische Käsekultur zu fördern. Über 30 handwerkliche Käsereien produzieren über 100 verschiedene Käsesorten aus Kuh-, Ziegen- und Schafsmilch. Eine 500 km lange Route durch ganz Schleswig-Holstein verbindet die käseproduzierenden Betriebe des Vereins sowie weitere Sehenswürdigkeiten des Landes (KäseStraße Schleswig-Holstein e.V., 2018).

**Abbildung 11:** Landkarte der KäseStraße Schleswig-Holstein

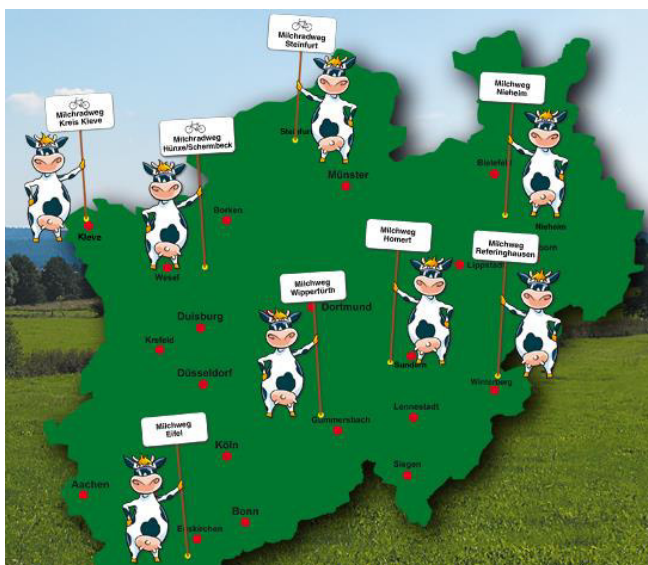


Quelle: KäseStraße Schleswig-Holstein e.V. (2018).

## Milch macht Ku(h)lturlandschaft

Ein weiteres Beispiel ist das Projekt „Milch macht Ku(h)lturlandschaft“ der Landesvereinigung der Milchwirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. und des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen. Auf fünf Wanderwegen und drei Radwanderwegen können sich Besucher auf Wegtafeln über die Bedeutung der Milchwirtschaft für die Entstehung und Erhaltung der typischen Kulturlandschaften informieren. Außerdem geben die Tafeln Auskunft über die Themen Milch, Milcherzeugung, Vertragsnaturschutz und die jeweiligen regionalen Besonderheiten (LV Milch, 2020).

**Abbildung 12: Wanderwege und Radwanderwege des Projektes „Milch macht Ku(h)lturlandschaft“**

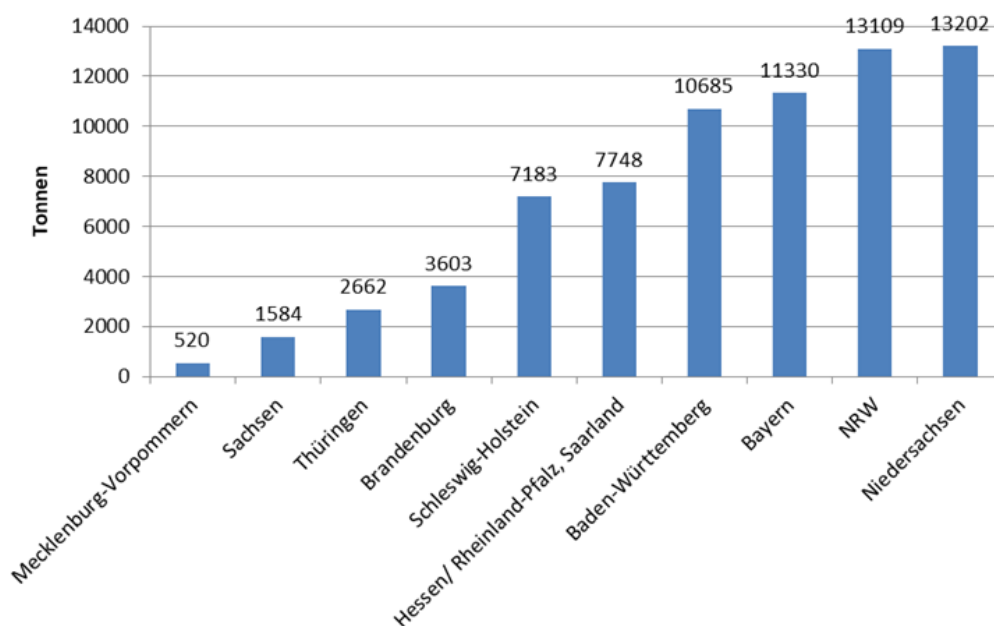


Quelle: LV Milch (2020).

## 2.2.2 Direktvermarktung

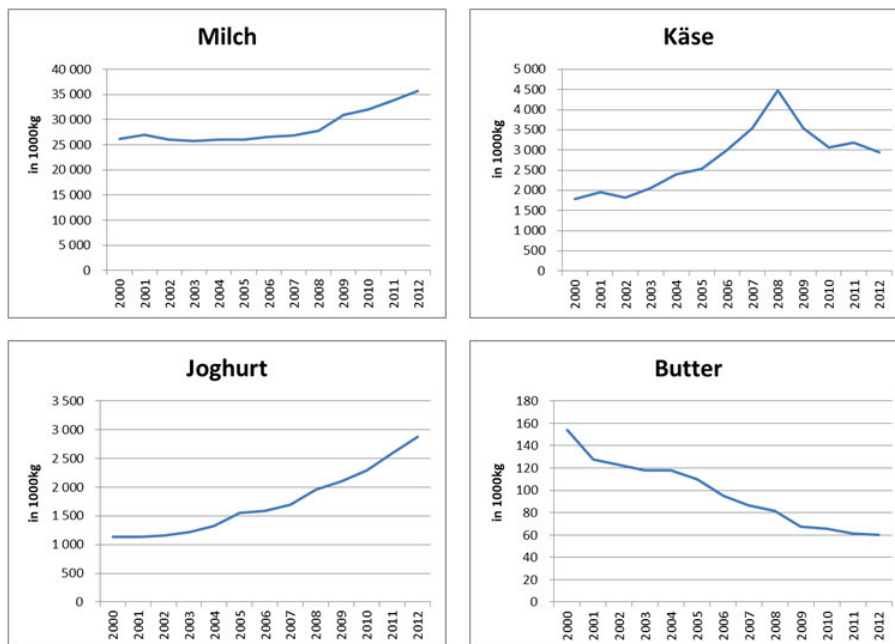
Die Direktvermarktung – der direkte Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten an Endverbraucher, ohne Beteiligung von Handels- oder Verarbeitungsunternehmen – stellt eine weitere Form der regionalen Vermarktung dar. Zur Direktvermarktung gehören z. B. Hofläden, Wochenmärkte oder Milchautomaten. Im Jahr 2016 wurden in Deutschland 71.262 t Milch direkt vermarktet. Der Großteil davon in Niedersachsen und NRW (BLE, 2017). Bei den Zahlen ist zu berücksichtigen, dass die BLE 2016 und 2017 unterschiedliche Erhebungsgegenstände angewendet hat. Daher ist ein direkter Vergleich beider Jahre schwierig und sehr wahrscheinlich verzerrt. Ab 2018 weist die BLE diese Informationen nicht mehr aus.

**Abbildung 13: Milchverwendung für die Direktvermarktung in Deutschland nach Bundesländern (2016)**



Quelle: Eigene Darstellung nach BLE (2017).

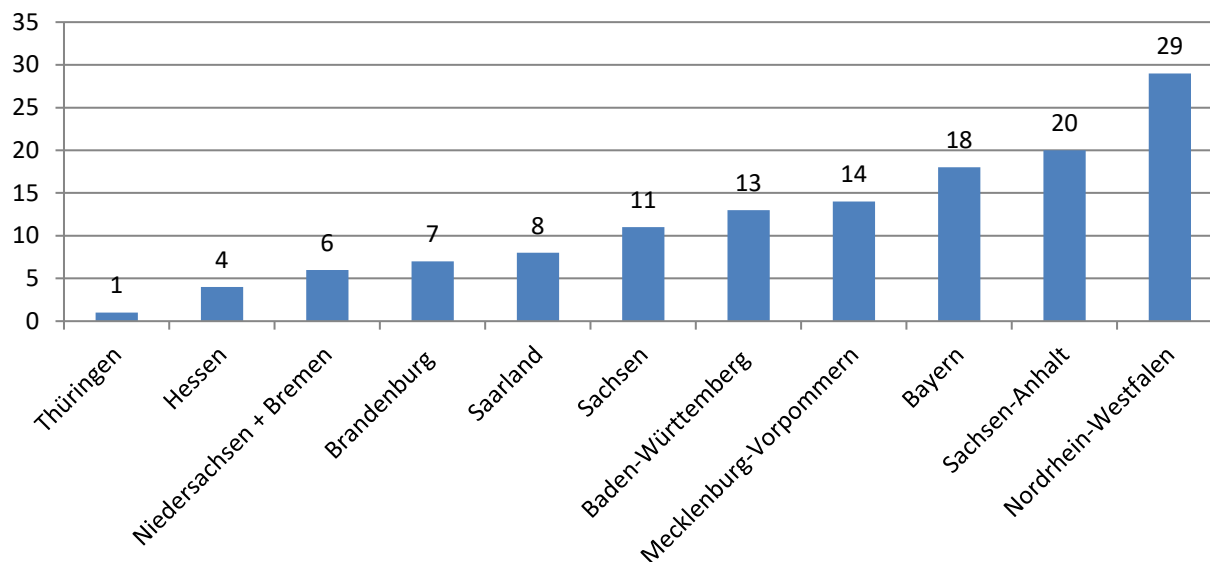
In Deutschland ist seit dem Jahr 2000 die direkt verkaufte Menge von Milch und Joghurt deutlich gestiegen, während die Menge an Butter deutlich zurückgegangen ist. Der direkte Absatz von Käse ist bis zum Jahr 2008 gestiegen und nimmt bis zum Jahr 2012 wieder ab (vgl. Abbildung 14) (BLE, 2013). Für die Zeit nach 2012 sind leider keine Daten verfügbar, sodass keine Angaben über die Entwicklung der Direktvermarktung für die letzten Jahre gemacht werden kann.

**Abbildung 14: Direktvermarktung von Milch und Milchprodukten**

Quelle: Eigene Darstellung nach BLE (2013).

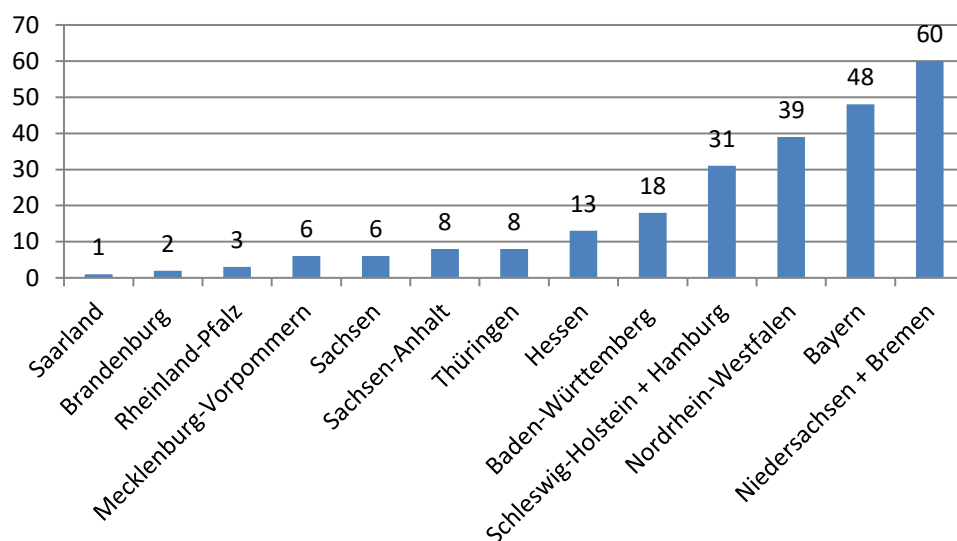
### Milchautomaten

Milchautomaten bieten Landwirten die Möglichkeit, ihre Milch – unabhängig von aktuellen Milchzahlungspreisen und Molkereien – direkt an den Endverbraucher abzugeben. Hier können Verbraucher die Milch selbst in Flaschen füllen und der Verkauf ist (häufig) nicht auf reguläre Öffnungszeiten beschränkt. Bei diesem Modell verarbeitet der Erzeuger die Milch selbst oder verkauft sie als Rohmilch. Er muss hohe hygienische Anforderungen bei der Herstellung, Behandlung und Abgabe der Lebensmittel einhalten. Außerdem ist eine Registrierung beim zuständigen Amt für Lebensmittelüberwachung notwendig und es besteht eine Zulassungspflicht. Rohmilch darf mittels Automaten nur direkt auf dem Betrieb an Endverbraucher abgegeben werden, während Automaten, die mit pasteurisierter Milch befüllt werden, auch an anderen Standorten (z. B. LEH) stehen dürfen. In Deutschland sind etwa 131 Milchautomaten in Supermärkten aufgestellt. Sie finden sich vor allem in NRW, Sachsen-Anhalt und Bayern (Milch Concept, 2018).

**Abbildung 15: Anzahl Milchautomaten im Lebensmitteleinzelhandel**

Quelle: Eigene Darstellung nach Milch Concept (2018).

Rohmilchautomaten, die direkt auf den landwirtschaftlichen Betrieben oder in Hofläden stehen, kommen in Deutschland etwa 243-mal vor. Am häufigsten findet man sie in Niedersachsen (inkl. Bremen), Bayern und NRW (Milchtankstelle, 2018).

**Abbildung 16: Anzahl Rohmilchautomaten auf landwirtschaftlichen Betrieben und in Hofläden**

Quelle: Eigene Darstellung nach Milchtankstelle (2018).

## Hofläden und weitere Formen der Direktvermarktung

Weitere Formen der Direktvermarktung stellen neben den klassischen Hofläden, die Belieferung von Privathaushalten oder Schulen, der Verkauf über den Wochenmarkt oder das Internet dar. Leider kann an dieser Stelle kein Überblick über die Verbreitung der verschiedenen Absatzwege in Deutschland gegeben werden, da diese Daten nur unter enormem personellem Aufwand erhoben werden könnten. Trotz dessen sollen Beispiele aufgezeigt werden, wo Verbraucher Informationen über Betriebe mit eigener Vermarktung finden können.

### *Milch und Käse ab Hof aus NRW*

Der Fachbereich Landservice<sup>10</sup> der Landwirtschaftskammer NRW hat eine Auflistung von Hofläden, Milchautomaten und Käsereien herausgegeben. Aufgeführt sind 20 Käsereien und 93 Automaten/Hofläden, an denen Verbraucher Milch und Milcherzeugnisse direkt beziehen können. Die Auflistung in diesem Informationsmaterial ist freiwillig und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Aktualität (Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, 2018).

### *Einkaufen auf dem Bauernhof*

Die Internetseite „Einkaufen auf dem Bauernhof – weil’s vom Land kommt“<sup>11</sup> bietet Verbrauchern einen Überblick über Direktvermarkter in Deutschland. Verbraucher können ein Bundesland oder die Produkte, die sie suchen, auswählen und bekommen eine Liste mit Betrieben gezeigt. Es gibt beispielsweise 183 Betriebe, die Produkte der Kategorie Milch, Milchprodukte und Käse anbieten.

## 2.3 Zwischenfazit zu regionaler und direkter Vermarktung

Es gibt unterschiedliche Formen, die Herkunft von Lebensmitteln zu betonen. Europaweit durch die EU-Gütezeichen (g.U. und g.g.A.), deutschlandweit durch einheitliche Kennzeichen wie das „Regionalfenster“, oder regionsspezifisch durch individuelle Regionalsiegel. Auch der Einzelhandel hat den Regionaltrend erkannt und eigene regionale Handelsmarken entwickelt. Die abweichenden Definitionen von Region und die teilweise mangelnde Transparenz können jedoch zu Unsicherheit führen. Bei Lebensmitteleinkäufen sind bei Unsicherheit drei Verbraucherreaktionen denkbar:

- (1) Konsumeinschränkung bzw. -verzicht,
- (2) Suche nach zusätzlichen Informationen,
- (3) trotz Unsicherheit kaufen.

---

<sup>10</sup> <https://www.landservice.de>

<sup>11</sup> <https://einkaufen-auf-dem-bauernhof.com>



Problematisch für Unternehmen sind insbesondere die ersten beiden möglichen Reaktionen. Es ist nicht im Interesse der Unternehmen, dass Verbraucher wegen Unsicherheit nicht oder nur eingeschränkt die Produkte kaufen. Die zweite mögliche Reaktion kann dann für die Unternehmen problematisch werden, wenn die Suchkosten für Verbraucher zu hoch sind. Suchkosten umfassen den Zeitaufwand und die Anzahl der zu besuchenden Quellen, um die benötigte Information zu erhalten. Sind die Suchkosten zu hoch, besteht auch hier die Gefahr des Konsumverzichts bzw. der -einschränkung.

Neben der Kennzeichnung von regionalen Produkten gibt es weitere Wege, wie regionale Anbieter gefördert werden. In verschiedenen Bundesländern gibt es Onlineforen, in denen Anbieter aus der Region aufgeführt sind und es gibt Initiativen, wie die Themenstraßen, bei denen regionale Anbieter als attraktive Ausflugsziele für Touristen vorgestellt werden. Auch gibt es Verbände, die sich auf die Verarbeitung und Vermarktung von Milch spezialisiert haben und somit Ansprechpartner für Erzeuger und Verbraucher zugleich sind.

Wie und in welchem Umfang die Regionalvermarktung von Milch und Milchprodukten in den Bundesländern umgesetzt wird, ist sehr unterschiedlich. Insbesondere in Süddeutschland ist die Regionalvermarktung stark vertreten. Es gibt die meisten Produkte mit Regionalfenster, die meisten Regionalvermarktungsinitiativen und die Hälfte aller Milchprodukte mit Herkunftsangabe kommt ebenfalls aus dem Süden des Landes. Auch im Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V. ist das Land Bayern mit 134 Mitgliedern von insgesamt 600 am stärksten vertreten. Auch in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen wird Milch regional vermarktet. Dies zeigt sich in einer hohen Anzahl an Mitgliedern in den Verbänden und an der Verbreitung von Milchzapfanalgen auf den Betrieben und im Lebensmitteleinzelhandel.

### 3 Stand der Forschung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Thema Regionalvermarktung aufzuzeigen. Daraus lässt sich der Bedarf für bisher fehlendes Wissen ableiten. Die Literaturrecherche wurde mit Hilfe des Internets und relevanter Datenbanken (u. a. EconBiz<sup>12</sup>, AgEconSearch<sup>13</sup> und Google Scholar<sup>14</sup>) durchgeführt.

In der verfügbaren Literatur finden sich Arbeiten über erfolgsbeeinflussende Faktoren in der Direktvermarktung, regionalen Vermarktungsprojekten oder -initiativen und Short Food Supply Chains (SFSC). Arbeiten über Faktoren, die einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen haben, sind zum aktuellen Zeitpunkt nur vereinzelt vorhanden. Auch eine Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren anderer Agrarsektoren auf den Milchsektor wurde bisher nicht untersucht. Da zu vermuten ist, dass sich einige der Ergebnisse übertragen lassen, werden die aktuell verfügbaren Forschungsergebnisse als erste Grundlage für die vorliegende Arbeit genutzt.

#### 3.1 Begriffsdefinitionen in der Literatur

##### 3.1.1 Region

In der Literatur existiert keine allgemein verbindliche Definition von „Region“ (siehe hierzu auch Kapitel 1). Regionen können geographisch, historisch-kulturell oder politisch-administrativ bestimmt werden (MG-Niedersachsen, 2018). Nach Artikel 1 Absatz 2 der Verordnung (EWG) Nr. 857/84 definiert sich eine Region als

*„das ganze Gebiet eines Mitgliedstaats oder ein Teil dieses Gebietes, der eine geographische Einheit darstellt und in dem die natürlichen Verhältnisse, die Produktionsstrukturen und die durchschnittliche Milchleistung vergleichbar sind“.*

Nach Duden ist eine Region ein räumlicher Bezirk, der durch bestimmte Merkmale (z. B. das Klima oder wirtschaftliche Strukturen) gekennzeichnet ist. Oder ein größeres Gebiet, das in bestimmter Weise geprägt ist (Duden, 2018).

---

<sup>12</sup> <https://www.econbiz.de/>

<sup>13</sup> <https://ageconsearch.umn.edu/>

<sup>14</sup> <https://scholar.google.de/>

Eine weitere Definition des Gabler Wirtschaftslexikons lautet: Eine Region ist ein

*„zusammenhängendes geografisches Gebiet von zumeist mittlerer Größenordnung zwischen aggregierter Volkswirtschaft und disaggregierten Raumpunkten (Lokalitäten) als Kennzeichnung einer bestimmten Maßstabsebene der räumlichen Analyse“ (Haas, 2018).*

Ermann (2003) unterscheidet bei seinen Ansätzen der Regionsdefinition vier Regionstypen: Er differenziert zwischen objektivistischen und subjektivistischen sowie zwischen kollektivistischen und individualistischen Regionskonstruktionen. Objektivistische Regionsbildungen beziehen sich auf abgrenzbare Gebiete und Distanzangaben, während subjektivistische Regionsbildungen Nähe, Vertrauen, Gemeinsamkeit oder Zusammengehörigkeit umfassen. Bei der kollektivistischen Regionsbildung haben alle beteiligten Akteure eine übereinstimmende Auffassung, wogegen die individualistische Raumbezeichnung von der Betrachtung des jeweiligen Akteurs abhängig ist (Ermann, 2003).

### 3.1.2 Regionale Lebensmittel

So heterogen wie Regionen definiert werden können, so heterogen fällt auch die Abgrenzung regionaler Produkte und Vermarktungswege aus. Nach Sauter und Meyer (2004) sind regionale Lebensmittel solche, „deren Herkunft geographisch verortet und von den Verbrauchern erkannt werden kann“. Insbesondere bei verarbeiteten Lebensmitteln müsse unterschieden werden, ob nur die Verarbeitung oder auch die Erzeugung der Vorprodukte in der Region stattgefunden hat (Sauter und Meyer, 2004). Eine weitere Definition der Regionalität von Lebensmitteln nach Gerschau und Berger (2002) bezieht den Absatzort und die Vermarktung mit ein. Sie differenzieren nach „regionaler Lebensmittelversorgung“, „regionaler Lebensmittelvermarktung“ und „regionalen Spezialitäten“. Nach dem Prinzip „aus der Region – für die Region“ definieren sie die „regionale Lebensmittelversorgung“. Sie implizieren geschlossene Wirtschaftskreise innerhalb einer definierten Region. Sowohl die Produktion als auch Vermarktung und Verbrauch finden in derselben Region statt. Werden die Produkte aus der Region auch außerhalb dieser vermarktet, so bezeichnen sie dies als „regionale Lebensmittelvermarktung“, die die „regionale Lebensmittelversorgung“ mit einschließt. Unter dem Begriff „regionale Spezialitäten“ werden regionale oder traditionell verarbeitete Produkte verstanden, die überwiegend außerhalb der Produktionsregion abgesetzt werden (Gerschau und Berger, 2002).

Verbraucher definieren den Begriff „regional“ häufig in Abhängigkeit von der Distanz: Deutsche Verbraucher verstehen unter regionalen Produkten solche, die in der gleichen Region erzeugt und verarbeitet werden und aus einem maximalen Umkreis von 20 bis 100 km stammen (A.T. Kearney GmbH, 2014; Wägeli und Hamm, 2012). Weitere Studien stützen diese Ergebnisse und zeigen, dass die Distanz zwischen 10 bis 30 Meilen (ca. 10 bis 48 km), aber auch bis zu 100 Meilen (ca. 160 km) betragen kann (Adams und Adams, 2011; Chambers et al., 2007; Khan und Prior, 2010).

Ebenso wie die Verbraucher, definieren auch die Hersteller oder der LEH „regionale Produkte“ individuell: Das Verständnis für „Produkte aus der Region“ reicht von einem Umkreis von 20 km bis hin zum gesamten Bundesgebiet (MG-Niedersachsen, 2018; Stockebrand und Spiller, 2009; Wannemacher und Kuhnert, 2009). Das Ergebnis einer Befragung von 144 Regionalinitiativen ergab ebenfalls ein heterogenes Bild. Etwa 70 % der Befragungsteilnehmer definieren „ihre Region“ in Abhängigkeit einer geografischen Distanz (ca. 50 km), jeweils 15 % orientieren sich an einer naturräumlichen und/oder historischen Abgrenzung oder einer Verwaltungseinheit (Landkreis, Bundesland, Bundesgebiet). Die restlichen Befragungsteilnehmer nutzen weitere Orientierungspunkte (Kögl und Tietze, 2010). Auch in der Untersuchung von Klein und Menrad (2011) wurde der Regionalitätsbegriff von den verschiedenen Initiativen, die sich für faire Milchpreise für Erzeuger einsetzen, sehr unterschiedlich ausgelegt. Das Verständnis reichte von einem engen lokalen Fokus bis zum gesamten Bundesgebiet (Klein und Menrad, 2011).

### 3.1.3 Regionalvermarktung

Einhergehend mit den heterogenen Definitionen für „Region“ und „regionale Produkte“ gibt es auch für die „Regionalvermarktung“ keine allgemein gültige Definition. Die Internetseite „Regionalvermarktung.de“ versteht unter der Regionalvermarktung:

- *die Erschaffung einer gemeinsamen Marke für regional hergestellte Produkte,*
- *den Aufbau und die Organisation von Vertriebsstrukturen und*
- *den Verkauf der Produkte innerhalb und außerhalb der Herstellungsregion (Regionalvermarktung.de, 2018).*

Auch der Dachverband für Regionalinitiativen in Deutschland, der Bundesverband der Regionalbewegung e.V., versteht unter der Regionalvermarktung Zusammenschlüsse verschiedener Akteure und unterscheidet dabei drei Kategorien der Regionalvermarktung:

- (1) *Regionalinitiativen,*
- (2) *Regionalvermarktungsinitiativen und*
- (3) *Gastronomie-Regionalvermarktungsinitiativen.*

Im Gegensatz zu den Regionalinitiativen kümmern sich die zwei letztgenannten Formen auch um eine gemeinsame Vermarktung von Produkten mit einer schlüssigen Definition ihrer Region (Bundesverband der Regionalbewegung e.V., 2017).

Die zuvor genannten Definitionen verstehen die Regionalvermarktung als ein gemeinsames Projekt mehrerer Akteure. Die Erzeugung, Verarbeitung und der Verkauf von Produkten innerhalb einer definierten Region durch einen einzelnen Landwirt wird von den oben genannten Definitionen nicht als Form der Regionalvermarktung erfasst. Aber insbesondere im Hinblick auf die zu untersuchende Gruppe der Milcherzeuger scheinen die Verarbeitung in der hofeigenen Molkerei

und der regionale Verkauf eine Alternative zur ausschließlichen Lieferung an eine genossenschaftliche oder private Molkerei zu sein. Dies entspricht genau dem Prinzip „aus der Region – für die Region“, nach dem Gerschau und Berger (2002) ihre „regionale Lebensmittelversorgung“ definieren (Gerschau und Berger, 2002). Über die klassische Direktvermarktung – den direkten Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten an Endverbraucher – hinaus, werden in der Regionalvermarktung auch regionale Zwischenhändler genutzt, um die Produkte zu vermarkten: z. B. der regionale LEH oder regionale Gastronomiebetriebe.

In der Literatur finden sich neben dem Begriff der „Regionalvermarktung“ weitere Begriffe, die Alternativen zur industriellen Verarbeitung und Vermarktung beschreiben und Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zum regionalen Verkauf regional hergestellter Produkte aufweisen. Diese wurden bei der Literaturrecherche ebenfalls berücksichtigt und sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden. Bei Short Food Supply Chains (SFSC; dt: kurze Lebensmittelketten) werden Zwischenstufen der Lieferkette reduziert, sodass mehr Nähe zwischen Endverbrauchern und Produzenten entsteht (Ilbery und Maye, 2005). Localized food systems (LFS; dt: lokalisierte Lebensmittelsysteme) beziehen sich auf einen bestimmten Ort und haben wirtschaftliche Rentabilität für Erzeuger und Verbraucher als Ziel. Die Produktions- und Vertriebspraktiken sind ökologisch und dienen der Förderung sozialer Gerechtigkeit und Demokratie für alle Mitglieder der Gemeinschaft (Feenstra, 1997). Weitere Formen stellen alternative Lebensmittelnetzwerke (ALN) dar, die sich durch kurze, lokal und gesellschaftlich eingebettete Wertschöpfungsketten und den direkten Kontakt zwischen regionalen Erzeugern und Konsumenten sowie kleinen Strukturen auszeichnen (Wellner und Theuvsen, 2016). Eine Form der ALN ist die Community Supported Agriculture (CSA) – oft übersetzt als solidarische Landwirtschaft. Hierbei schließen sich Erzeuger und Verbraucher zu einer Gemeinschaft zusammen, die das Risiko, die Verantwortung sowie die Kosten und die Produkte teilen (Fieldhouse, 1996).

### 3.1.4 Regionalmarketing

Neben der Regionalvermarktung gibt es das Regionalmarketing. Dieses bezieht sich nicht auf die Förderung des Absatzes regionaler Produkte eines einzelnen Erzeugers oder einer einzelnen Initiative, sondern dient der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region. Ziel ist

*„die generelle und nachhaltige Stärkung einer räumlich eindeutig definierten Region, insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Image und Identität mittels bestimmter Instrumente“ (Slapa et al., 2000).*

Zu den Hauptfunktionen gehören eine nach außen gerichtete, kompetente und öffentlichkeitswirksame Darstellung der Standortqualitäten, die Förderung innerregionaler Kooperationen und die Konzentration regionaler Kräfte. Nach Slapa et al. (2000) ist Regionalmarketing ein „Kommunikations- und Kooperationsinstrument der regionalen Entwicklung“.

Besch und Hausladen (1999) definieren den Begriff etwas anders. Sie verstehen unter Regionalmarketing

*„eine Maßnahme für den Einsatz einer Marketingkonzeption zur Formung von Beziehungen zwischen verschiedenen Marktpartnern und einem Gebiet innerer Homogenität“ (Besch und Hausladen, 1999).*

Ihrem Verständnis nach müssen die Produkte in der definierten Region erzeugt worden sein, die Verarbeitung kann jedoch auch außerhalb stattfinden. Eine Abgrenzung zur Regionalvermarktung sehen sie in dem Zielmarkt. Dieser ist bei der Regionalvermarktung schwerpunktmäßig innerhalb der Herstellungsregion, während er für das Regionalmarketing nicht eindeutig definiert ist (Besch und Hausladen, 1999).

### 3.2 Verbraucherforschung

Einen bereits mehrfach untersuchten Bereich in Bezug auf die Regionalvermarktung bildet die Verbraucherforschung. Insbesondere die Zahlungsbereitschaft (engl.: Willingness-to-pay, WTP) und die Präferenzen der Verbraucher für regionale Produkte wurden schon in verschiedenen Studien untersucht:

Verbraucher sind bereit, mehr für regionale Produkte zu bezahlen, wobei die WTP für verschiedene Produktgruppen variiert (A.T. Kearney GmbH, 2014). Auch für regionale Milch konnte eine höhere WTP von Verbrauchern analysiert werden, wenn sichergestellt ist, dass der Landwirt einen bestimmten Betrag davon erhält (Emberger-Klein et al., 2016). Nach Burchardi et al. (2005) ist die Nachfrage aber eher preiselastisch. Die WTP für regionale Milch wird darüber hinaus von persönlichen und umweltbezogenen Faktoren beeinflusst (Emberger-Klein et al., 2016) und ist abhängig von altruistischen (die Unterstützung der lokalen Landwirtschaft) und egoistischen Motiven (Präferenzen für glaubwürdige, rückverfolgbare Produkte mit hoher Qualität). Außerdem schreiben Konsumenten regionaler Milch positive Eigenschaften zu (Burchardi et al., 2005). Auch die Erzeuger haben die Bedeutung regionaler Lebensmittel erkannt. Nach einer Untersuchung der Landwirtschaftlichen Rentenbank bewerten Landwirte „Regionalität“ als wichtiges Kriterium für die Kaufentscheidung von Verbrauchern (Landwirtschaftliche Rentenbank, 2017).

Im Gegensatz zu den Studien, die eine höhere WTP analysiert haben, gibt es auch eine Reihe von Studien mit gegensätzlichen Ergebnissen: Die Untersuchung von A.T. Kearney GmbH (2014) zeigt eine Konsumentengruppe (60 %) auf, die regionale Produkte als zu teuer empfindet und sie deshalb nicht kauft. Ein weiterer Grund, der für 58 % der Befragten gegen den Kauf regionaler Produkte spricht, ist das geringe Produktangebot (A.T. Kearney GmbH, 2014). Auch eine Befragung von Regionalinitiativen zeigt ein weniger positives Bild. Nach den Ergebnissen der Untersuchung von Kögl und Tietze (2010) können Preise, die den Aufwand einer regionalen Erzeugungs- und Vermarktungskette decken, am Markt häufig nicht erzielt werden .

Warum Verbraucher regionalen Lebensmitteln mehr Vertrauen schenken als konventionellen, hat Franz (2005) untersucht. Nach seinen Ergebnissen kommt die Vermarktung regionaler Produkte in der Region, z. B. auf Wochenmärkten, dem Bedürfnis des Verbrauchers nach Entanonymisierung nach. Die Nähe, das Erlebnis und die Personifizierung werden aus Verbrauchersicht stärker betont. Durch das Hervorheben der regionalen Herkunft verbindet der Verbraucher Geschichten und Bilder mit den Lebensmitteln und ordnet diese in größere Zusammenhänge ein. Durch die Nähe von Erzeugung und Verbrauch wird Misstrauen abgebaut, da der Verbraucher hiermit die Vorstellung der Kontrolle verbindet (Franz, 2005). Weitere Studien über alternative Nahrungsmittelsysteme stützen diese Ergebnisse (vgl. Papaoikonomou und Ginieis, 2017; Jordana, 2000; Schnell, 2007).

Dass Verbraucher aus Milcherzeugnissen aus ihrer Region einen positiven Nutzen ziehen, zeigen die Untersuchungsergebnisse von Klein (2011). Sie konnte in ihrer Arbeit mittels Choice-Experimenten zeigen, dass Verbraucher aus Bayern, Oberösterreich und Zürich Präferenzen für regionale Konsummilchmarken haben (Klein, 2011). Weitere Untersuchungen bestätigen, dass es in verschiedenen Regionen Präferenzen für regionale Lebensmittel gibt (vgl. Henseleit et al., 2007; Hu et al., 2010; Zander und Hamm, 2009). Der Zusatznutzen regionaler Lebensmittel entspringt dabei sozialen und emotionalen Ebenen. Die Ausbildung einer regionalen Identität und ein starkes Vertrauen in eine transparente Wertschöpfungskette können hier genannt werden (Kögl und Tietze, 2010). Nach Cembalo et al. gibt es 23 Faktoren, die den Verbraucher vom Kauf lokaler Lebensmittel überzeugen. Dazu gehören unter anderem Frische, Gesundheit, Preis, Qualität, die soziale Beziehung und Produktinformationen (Cembalo et al., 2015). Einhergehend mit diesen Ergebnissen bestätigt die Untersuchung der GfK (2014), dass fast 50 % der Verbraucher positiv auf regionale Produkte reagieren und dass die Anzahl der Konsumenten, die mehr Geld für regionale Produkte ausgeben, in den vergangenen Jahren gestiegen ist (GfK, 2014).

Die verschiedenen Einstellungen von Verbrauchern gegenüber regionalen Produkten haben Kögl und Tietze (2010) in ihrer Arbeit untersucht. Mit Hilfe eines leitfadengestützten Interviews wurden 13 Befragungen durchgeführt. Eine Einteilung verschiedener Typen fand mittels Grounded Theory statt. Als Ergebnis konnten drei verschiedene Typen – der Regionale, der Ökologe und der Hedonist – ermittelt werden. Der „Regionale“ zeichnet sich vornehmlich durch sein ökologisches Denken aus. Er präferiert kurze Transportwege aus umweltschonenden Gründen, aber auch, weil er sich eine höhere Qualität davon verspricht. Außerdem möchte er die Arbeitsplätze in seiner Region erhalten. Warum der „Regionale“ Präferenzen für die räumliche Nähe der wirtschaftlichen Aktivitäten zum eigenen Lebensmittelpunkt hat, bleibt unklar. Kögl und Tietze (2010) vermuten hinter dieser Unschärfe rational nicht erklärbare und belegbare Präferenzen. Mit zunehmender Verarbeitung der Produkte nimmt bei diesem Typ die Präferenz für Regionalität ab. Regionale Labels sprechen nur einen Teil dieser Gruppe positiv an. Der „Ökologe“ ist weniger an der Regionalität als vielmehr an der Nachhaltigkeit von Produkten interessiert. Er kauft Bioprodukte und entscheidet sich zum Teil bewusst gegen regionale Produkte, wenn diese nicht ökologisch produziert wurden. Dennoch lässt sich für diesen Typ eine Assoziation zwischen regional und ökologisch erzeugten Produkten feststellen. Der dritte Typ, der „Hedonist“, ist ökonomisch

betrachtet ein klassischer Nutzenmaximierer. Der Fokus dieses Typs liegt darauf, die beste Qualität zum geringsten Preis zu bekommen. Lebensmittel, die weit transportiert werden, vergrößern – aus Sicht des Hedonisten – das Sortiment hochqualitativer Waren. Umweltaspekte werden in seine Kaufentscheidungen nicht einbezogen (Kögl und Tietze, 2010).

### 3.3 Regionalvermarktung

#### 3.3.1 Ziele der regionalen Vermarktung

Die Ziele von regionalen Vermarktungsinitiativen beziehen sich nach Hensche et al. (1999) auf ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Bereiche. Zu den Zielen gehören u. a. die Einkommenssicherung für landwirtschaftliche und weiterverarbeitende Betriebe, der Erhalt der Artenvielfalt im pflanzlichen und tierischen Bereich, die Stärkung der Wertschöpfung in der Region, die Zusammenführung von Marktpartnern und die Verbesserung der Beziehung zwischen Erzeugern und Verbrauchern (Hensche et al., 1999). Nach Kögl und Tietze (2010) ist das primäre Ziel von Regionalprojekten die Erhöhung des Absatzes für landwirtschaftliche Unternehmen aus der Region. Es soll aber auch die Bekanntheit der regionalen Produkte gesteigert und der Naturschutz verbessert werden. Zur Erreichung dieser Ziele führen die Regionalinitiativen Verkaufsaktivitäten durch und entwickeln Herkunftszeichen, Gütesiegel oder Logos (Kögl und Tietze, 2010). Nach Kullmann (2004) sind die Ziele der beteiligten Akteure in der Regionalvermarktung vielfältig und eng mit dem ökologischen Landbau verknüpft: „Naturschutz und Landschaftspflege, Schließung regionaler Stoff- und Wirtschaftskreisläufe, Reduzierung von Verkehrsbelastungen, Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie von Lebensqualität und Kultur im ländlichen Raum“.

#### 3.3.2 Einflussfaktoren der regionalen Vermarktung

Besch und Hausladen (1999) haben in ihrer Arbeit Erfolgspotenziale und Problemfelder der regionalen Vermarktung an Beispielen von lokalen Kooperationsprojekten untersucht. Als Untersuchungsobjekte wurden zehn Projekte ausgewählt, die regionales Marketing betreiben, mindestens drei Wirtschaftspartner innehatten und nachhaltig gestaltet waren. Mit Hilfe von leitfadenorientierten Experteninterviews wurden folgende Rahmenbedingungen regionaler Projekte herausgearbeitet: *Politik, Gesellschaft, Marketing, Struktur, Beratung, Förderung, Standort und Recht*.

Existenz und Ausbreitung dieser Rahmenbedingungen können in verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und sollten bei der Konzeption und Umsetzung von Projekten berücksichtigt werden. Ein weiteres Ergebnis der Studie zeigt, dass erfolgreichen Projekten eine Marketingkonzeption zugrunde liegt. Diese umfasst Ziele, Strategien und ausgewählte Marketinginstrumente. Ein weiteres Ergebnis ist, dass insbesondere in der Phase der



Projekteinführung eine finanzielle Förderung sehr wichtig ist. Von entscheidender Bedeutung sind auch die politischen Rahmenbedingungen vor Ort, denn diese können einen Einfluss z. B. auf die finanzielle Förderung haben. Nicht zu unterschätzen ist auch das Risiko von Politikänderungen. Veränderte Vorgaben in der Preis-, Struktur- oder Sozialpolitik können sich sowohl positiv als auch negativ auf den Erfolg eines Projektes auswirken. Verschiedene politische Vorgaben haben in den vergangenen Jahren zu einem stetigen Konzentrationsprozess von Bereichen, die der Landwirtschaft nachgelagert sind, geführt. Dies hat zur Folge, dass Produkte aus der Region nicht innerhalb der Region weiterverarbeitet werden können, weil entsprechende Betriebe des Ernährungshandwerkes fehlen (Besch und Hausladen, 1999).

Die Beratung von Initiativen – sowohl bei der Ideenfindung, als auch in der Umsetzungs- und Einführungsphase – ist sehr wichtig. Allerdings betonen Besch und Hausladen (1999) in ihrer Arbeit, dass die untersuchten Projekte so heterogen sind, dass kein einheitlicher „Beratungsleitfaden“ genutzt werden kann, sondern die Beratung auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt werden muss. Der Bedarf an Beratung im Regionalmarketing hat in der Vergangenheit zugenommen und zur Entwicklung eines spezifischen Berufsbildes, dem „Regionalberater“ – auch „Regionalmanager“ oder „LEADER-Beauftragter“ genannt – geführt. Eine gute Beratung ist auch in verschiedenen Rechtsbereichen – z. B. Baurecht, Handelsrecht, Lebensmittelrecht, Lebensmittelhygieneverordnung oder Gewerbeordnung – von großer Bedeutung. Rechtliche Probleme sollten früh von den Beratern erkannt und Lösungsvorschläge präsentiert werden.

Einen besonderen Einfluss auf den Erfolg eines Projektes hat die Gesellschaft, in der es angesiedelt ist. Die Gesellschaft entscheidet durch Akzeptanz oder Ablehnung darüber, ob ein Projekt langfristig bestehen kann. Besch und Hausladen (1999) unterstreichen, wie wichtig es ist, dass sich Personen der Gesellschaft mit dem Projekt identifizieren können und eingebunden werden. Für Projekte, die den Anspruch einer regionalen Erzeugung und Verarbeitung haben, ist die Struktur der Region ebenfalls entscheidend. Wie viele landwirtschaftliche Betriebe gibt es? Wie viele industrielle oder handwerkliche Verarbeitungsbetriebe sind in der Region? Aber auch die Struktur der Verbraucher ist von besonderer Relevanz. Anzahl und Verteilung innerhalb der Region und die vorhandene Kaufkraft bestimmen die Nachfrage. Aber auch die Bedeutung des Tourismus und die Besiedlungsdichte haben Auswirkungen.

Als letzte wichtige Rahmenbedingung können die natürlichen, spezifischen Bedingungen am Standort des Projektes gesehen werden. Diese sind nicht oder kaum variabel. Zu ihnen gehören u. a. Klima, Bodenart und landschaftsräumliche Einordnung. Diese standortspezifischen Voraussetzungen sind maßgebend, weil sie nicht verändert werden können (Besch und Hausladen, 1999).

### 3.3.3 Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung

*„Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte sind Voraussetzungen, Eigenschaften oder Aktivitäten eines Projektes bzw. seiner Akteure, die für dessen Erfolg unverzichtbar sind“ (Kullmann, 2007).*

Die Erfolgsfaktoren für die Vermarktung ökologisch und konventionell hergestellter Produkte sind in regionalen Vermarktungsprojekten laut Kullmann (2004) identisch. Er unterteilt die Erfolgsfaktoren in zwei Bereiche. Erstens, die Erfolgsfaktoren des **Projektmanagements** und zweitens, die des **Marketingmanagements** (vgl. Abbildung 17).

Zu den Erfolgsfaktoren des Projektmanagements gehören die Eigenmotivation der regionalen Akteure und einer Schlüsselperson, die sich für das Projekt engagiert. Außerdem sollten Prozesskompetenz, gute Beziehungen zu starken Partnern – aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – sowie der Zugang zu finanziellen und zeitlichen Mitteln vorhanden sein. Auch sollte das Projekt eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten bieten und vorzeigbare Erfolge aufweisen. Eine angemessene Beteiligung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielgruppen und eine aufgabengerechte Organisationsstruktur komplettieren die Erfolgsfaktoren des Projektmanagements (Kullmann, 2004). Besch und Hausladen (1999) betonen ebenfalls die Bedeutung der Organisationsstruktur für den Erfolg eines Projektes. Von der Vernetzung verschiedener Akteure über die Moderation der projektinternen Kommunikation bis zur Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten reichen die Felder der Organisationsstruktur (Besch und Hausladen, 1999).

**Abbildung 17: Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen**



Quelle: Eigene Darstellung nach Banik und Simons, 2007; Besch und Hausladen, 1999; Klein und Menrad, 2011; Kögl und Tietze, 2010; Kullmann, 2004.

Die Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements umfassen Marketingkompetenz, eine konsistente Marketingstrategie und eine sinnvolle Abgrenzung der Herkunftsregion. Produktionsrichtlinien sollen definiert und ein effektives Kontrollsystem eingerichtet werden, sodass Produkte höchster Qualität angeboten werden können. Das Preis-Leistungsverhältnis sollte entsprechend der Abnehmer gestaltet werden, ebenso wie eine problemlose Distribution. Abgerundet wird das erfolgreiche Projekt durch motivierte Mitarbeiter und eine professionelle Kommunikation (Kullmann, 2004). Auch Besch und Hausladen (1999) stellen die Bedeutung des Einsatzes von Marketinginstrumenten heraus, fügen jedoch hinzu, dass der Einsatz für einen einzelnen Erzeuger aus ökonomischen Gründen kaum umzusetzen ist (Besch und Hausladen, 1999).

Klein und Menrad (2011) haben in ihrer Arbeit Initiativen untersucht, die sich für „faire Milchpreise“ für die Erzeuger einsetzen. Zum einen haben sie Initiativen analysiert, die ihren Schwerpunkt in der Unterstützung der Erzeuger haben, zum anderen lag der Schwerpunkt auf der Herkunft bzw. Regionalität. Sie konnten in ihrer Arbeit zeigen, dass der Erfolg eines Projektes maßgeblich von dem Engagement der beteiligten Akteure abhängt. Insbesondere der Einsatz der Erzeuger für „ihr“ Projekt führt dazu, dass das Projekt nicht mehr anonym ist, sondern ein Gesicht erhält. Durch die Veröffentlichung der Rohstoffproduzenten wird das Projekt transparenter und die Verbraucher bekommen die Möglichkeit „echte Landwirte“ oder „echte Höfe“ mit den Produkten zu verbinden und eine emotionale Beziehung herzustellen. Auch der Einsatz der beteiligten Molkereien – insbesondere als Schnittstelle zwischen LEH und Erzeuger – kann zu einer

langfristigen Perspektive für das Vorhaben führen. Gerade bei erfolgreichen Projekten, die schon länger existieren, konnte die Rolle eines Schlüssel-Akteurs verdeutlicht werden. Eine oder mehrere Personen, die sich intensiv mit dem Projekt auseinandersetzen und es vorantreiben, tragen maßgeblich zum langfristigen Erfolg bei (Klein und Menrad, 2011). Eine wirtschaftliche Beteiligung des Schlüssel-Akteurs am Unternehmen sorgt außerdem für eine längere Bindung der Person an das Unternehmen (Hensche et al., 1999: S. 43). Auch Besch und Hausladen (1999) betonen die Bedeutung einer Schlüsselperson. Eigenschaften wie Teamfähigkeit, vernetztes Denken, Durchhaltevermögen, Kreativität, aber auch Professionalität tragen zum Erfolg eines Projektes bei.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg hat nach Kögl und Tietze (2010) zielgerichtetes Marketing. Der Aufbau einer „starken“ Marke, die das Image der Region verkörpert und transparent und glaubwürdig produziert wird, stellt einen wichtigen Faktor dar. Außerdem hängt der Erfolg von der Region selbst ab. Höherpreisige Lebensmittel einer Marktnische erfordern eine entsprechende Zahlungsbereitschaft der Verbraucher. Metropolregionen mit spezifischem Regionalimage stellen besonders erfolgreiche Absatzmärkte dar. Als Alleinstellungsmerkmale der regionalen Produkte sind vornehmlich die Vermittlung von Informationen, die Bewahrung regional spezifischer Geschmacksrichtungen und die regionale Identität von Bedeutung. Hier ist der elementare Erfolgsfaktor die Authentizität der Produkte (Kögl und Tietze, 2010). Auch eine eindeutige Positionierung bezüglich der Regionalität ist ein wichtiger Aspekt. Das Motiv „Regionalität“ stellt eine emotionale Nutzenkomponente dar, diese muss jedoch auch glaubwürdig und überzeugend kommuniziert werden. Da das Attribut eine Vertrauenseigenschaft darstellt und vom Konsumenten kaum überprüft werden kann, ist eine eindeutige Definition der Herkunftsregion des Rohstoffes dringend notwendig. Ebenso wie Transparenz zur Erzielung von Glaubwürdigkeit (Klein und Menrad, 2011). Nach Kögl und Tietze (2010) könnten Ergänzungen der Regionalität um vermarktungsrelevante Attribute, wie die ökologische, klimafreundliche oder GVO-freie Produktion, die Vermarktungschancen regionaler Produkte zusätzlich.

Ob regionale und ökologische Produkte sich jedoch wirklich ausschließlich gut ergänzen oder auch in einem Spannungsfeld zueinander stehen können, haben Banik und Simons (2007) untersucht. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Verbraucher keine explizite Trennung zwischen Bioprodukten und Produkten aus der Region vornehmen. Viele Befragungsteilnehmer ihrer Untersuchung wussten nicht genau, wie die Richtlinien für die Produktion von Bioprodukten aussehen und hatten unterschiedliche Vorstellungen über eine Produktion „im Einklang mit der Natur“. Da sie auch mit regionalen Produkten Natürlichkeit verknüpften, ist in diesem Zusammenhang eine Kombination von Regionalität und Bio nicht notwendig. Ein weiteres Ergebnis ihrer Arbeit weist darauf hin, dass die Vermarktung von Produkten – unabhängig, ob sie regional sind oder nicht – über den Wochenmarkt das Bedürfnis des Verbrauchers nach Entanonymisierung und Erlebnisqualität anspricht. Dazu trägt die persönliche Bedienung und das Bild eines Vermarktungsweges, der fernab der industriellen Lebensmittelerzeugung und -vermarktung existiert, bei und stellen ein Erlebnis dar. Dies zeigt, dass die Bedürfnisse der Verbraucher, die hinter ihren Präferenzen stehen, auch über bestimmte Vermarktungsformen angesprochen werden können (Banik und Simons, 2007).

Möchte der LEH ein regionales Projekt vorantreiben, kann dies einige Vorteile bringen. Der Aufbau von z. B. regionalen Eigenmarken ist mit hohen Investitionen verbunden und es ist zu vermuten, dass der LEH ein Interesse am langfristigen Erfolg des Projektes hat. Für die beteiligten Erzeuger und Verarbeiter kann die Zusammenarbeit eine Sicherung des Absatzes bedeuten. Außerdem können Listungsgebühren und evtl. Lagerhaltungs- und Logistikkosten eingespart werden. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass der Markenaufbau und die Markenkommunikation von erfahrenen Handelsunternehmen übernommen werden (Klein und Menrad, 2011). Kullmann (2004) sieht für den LEH ebenfalls eine Chance, Verbraucher mit regionalen Produkten im höheren Qualitäts- und Preissegment anzusprechen. Er spricht Regionalität eine eigene Qualität zu, da die Wiederverwertung in der Region etwas bietet, was austauschbare Bioprodukte nicht können.

### **3.3.4 Barrieren der regionalen Vermarktung**

Neben Faktoren, die sich positiv auf den Erfolg der Regionalvermarktung auswirken, gibt es Faktoren, die den Erfolg hemmen können. Nach Klein und Menrad (2011) zählen bei regionalen Vermarktungsprojekten Interessenskonflikte innerhalb der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette sowie Probleme bei der Zusammenarbeit der Akteure der Stufen zu diesen Hemmnissen. Als ein weiteres Problem wurden die Nischenstrategien der Initiativen auf einem gesättigten Konsummilchmarkt gesehen. Des Weiteren wurden erhöhte Erfassungs- und Verarbeitungskosten für die Molkereien analysiert, die durch geringe Teilnehmerzahlen und/oder geringe Produktionsmengen zu einer reduzierten Erfassungsdichte und zu einem erhöhten Fahrtstreckenaufwand führen. Weitere Barrieren stellen Kosten dar, die durch zusätzliche Kontrollen und Zertifizierungen für z. B. GVO-freies Futter entstehen. Insbesondere in der Markteinführungsphase treten zusätzlich Kosten für die Bekanntmachung auf, die sich hemmend auf die Initiative auswirken. Bei regionalen Projekten kann das verhältnismäßig unscharfe Profil der Regionalität ein weiteres Problem darstellen, ebenso wie eine wenig überzeugende Umsetzung und Kommunikation (Klein und Menrad, 2011).

**Abbildung 18: Barrieren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen**

Quelle: Eigene Darstellung nach Hensche et al., 1999; Klein und Menrad, 2011; Kögl und Tietze, 2010; Wiesmann et al., 2015.

Eine Schwachstelle in der Gründungs- und Etablierungsphase einer gemeinschaftlichen Vermarktungsorganisation stellt die benötigte Finanzierung dar, aber auch die Beratung und die Vermittlung von Partnern spielt eine entscheidende Rolle. Bei einer Untersuchung von Regionalinitiativen von Kögl und Tietze (2010) wurde die Beratung durch deutsche Behörden bewertet. Hier wünschten sich die Befragungsteilnehmer einen Ausbau und mehr Fördermittel, die flexibler und einfacher zugänglich sind (Kögl und Tietze, 2010). Außerdem kann eine zu enge Definition der Region dazu führen, dass Verarbeitungsstrukturen fehlen. Weitere Herausforderungen können fehlende preispolitische Spielräume und zunehmende gesetzliche Anforderungen sein (Wiesmann et al., 2015). Auch für Zusammenschlüsse landwirtschaftlicher Erzeuger kann die Entwicklung nachhaltiger Finanzierungsmodelle als Schwachstelle betrachtet werden. Ebenso konnten Wiesmann et al. (2015) für NRW keine geeignete Trägerorganisation ausfindig machen, die sie für Zusammenschlüsse dieser Art empfehlen. Auch der hohe personelle Bedarf auf landwirtschaftlichen Betrieben stellt einen weiteren zu beachtenden Punkt dar (Wiesmann et al., 2015). Ein weiteres Ergebnis der Studie von Kögl und Tietze zeigt, dass insbesondere Kooperationen zu Koordinierungs- und Kommunikationsproblemen zwischen den

Akteuren führen können, vor allem durch eine unterschiedlich hohe Kooperationsbereitschaft und zusätzliche Arbeitsbelastungen aufgrund ehrenamtlicher Tätigkeiten (Kögl und Tietze, 2010). Auch die Bereitschaft zu Kompromissen, der Reduktion an Eigenständigkeit und das Konfliktpotenzial zwischen den Ebenen darf nicht unterschätzt werden. Hier wird deutlich, dass ein Dialog zwischen den Akteuren dringend erforderlich ist (Klein und Menrad, 2011). Alle Beteiligten sollten an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sein und die gleichen Ziele verfolgen. Außerdem sollte alles transparent gehalten werden, um eine effektive Zusammenarbeit über alle Vermarktungsstufen zu ermöglichen (Hensche et al., 1999).

Weitere Schwachpunkte in der Regionalvermarktung – insbesondere bei Obst und Gemüse – bietet die saisonbedingte Einschränkung der Produktpalette. Außerdem bedeuteten die Aufbereitung und Verpackung von Produkten einen erheblichen Mehraufwand für die Erzeuger, wenn sie dies selbst leisten wollen. Auch die gesetzlichen Vorgaben, die für die industrielle Produktion entwickelt wurden, können von Kleinerzeugern teilweise nur schwer eingehalten werden. Weitere Probleme entstehen durch den hohen Konkurrenzdruck durch den LEH und andere Regionalvermarkter. Darüber hinaus scheint es kaum möglich zu sein, die nötigen Preise am Markt zu erzielen. Generell scheint es bei Vermarktungsketten aufgrund fehlender erforderlicher Daten schwierig zu sein, Preise zu ermitteln. Eine Professionalisierung der Vermarktung durch die Erfassung von Daten und einem cleveren Management entlang der Kette könnte den Erfolg regionaler Initiativen steigern. Eine weitere Schwachstelle liegt in der Kommunikationspolitik. Hierfür sind finanzielle Aufwendungen notwendig, die zu mehr Produktkenntnissen aufseiten der Verbraucher und somit einer höheren Nachfrage führen können (Kögl und Tietze, 2010).

Molkereien sind die Schnittstelle zwischen Erzeuger und Handel. Sie haben weitreichende Kenntnisse des Marktes und besitzen die administrativen, organisatorischen und operativen Voraussetzungen für die Geschäftsbeziehungen mit den vor- und nachgelagerten Stufen. Informations- und Kommunikationswege zu den Rohstofflieferanten und der Absatzstufe gehören zu ihrem Repertoire. Projekte, die ohne das Wissen der Molkereien umgesetzt werden sollen, müssen sich dieses Wissen erst erarbeiten und können zu einer Schwächung des Projektes führen. Nicht zu unterschätzen ist auch das technische Know-how von Molkereien und die technischen Möglichkeiten zur Herstellung der verschiedenen Produkte. Sollten sich Erzeuger aus einer Region von ihrer regionalen Molkerei trennen und keinen Ersatz im nahen Umfeld finden, kann dies zu langen Transportwegen führen und die Glaubwürdigkeit eines regionalen Produktes gefährden. Weiterhin besteht – insbesondere in der Wertschöpfungskette Milch – ein ungleiches Machtverhältnis zwischen den Erzeugern und dem LEH. Besonders Projekte mit einem kleinen Volumen besitzen eine noch schwächere Position am Markt (Klein und Menrad, 2011).

Projekte sollten immer auf ihre ökonomische Realisierbarkeit überprüft werden. Besonders zur Markteinführung ist mit erhöhten Kosten und geringen Marktanteilen zu rechnen (Klein und Menrad, 2011). Einen Aspekt von besonderer Relevanz für die Milcherzeuger stellt die realistische Einschätzung der Marktleistung des Projektes dar. Eine Analyse der GfK aus dem Jahr 2010 hat gezeigt, dass alle neuen „Fair- und Regional-Milchprogramme“ im LEH bei Trinkmilch einen

Marktanteil von 0,9 % haben (Lehnert, 2010). Es ist zu vermuten, dass regionale Projekte eine Nischenstrategie für einzelne Organisationen darstellen und somit Milchmenge und Anzahl an Erzeugern beschränkt ist. Für viele Landwirte wird die Teilnahme an einer regionalen Initiative außerdem nicht oder nur schwer in Frage kommen, da es in der Region z. B. keine Initiative gibt oder bestimmte Anforderungen – wie GVO-freie Fütterung oder Laufstallhaltung – nicht erfüllt werden können. Eine klare Kommunikation vor Beginn ist deshalb umso wichtiger, um keine falschen Erwartungen zu wecken. Immerhin könnten vor Beginn bestehende Lieferverträge gekündigt und Investitionen – z. B. für eine Umstellung des Futters – getätigt werden müssen (Klein und Menrad, 2011).

Klein und Menrad (2011) betonen, dass mit Vermarktungsprojekten – egal, ob der Fokus auf der Regionalität oder der Fairness gegenüber Landwirten liegt – nicht die „Probleme“ der gesamten Wertschöpfungskette Milch gelöst werden können. Vielmehr bieten solche Projekte ein interessantes Differenzierungspotenzial mit einer lohnenswerten Marktnische für eine eingeschränkte Anzahl an Erzeugern (Klein und Menrad, 2011). Auch die „Experten“ der Untersuchung von Kögl und Tietze (2010) sehen in regionalen Märkten eine alternative Nische zum konzentrierten LEH, in dem sich kleinere Absatzmengen individueller Qualitäten und Produkte hochpreisig absetzen lassen (Kögl und Tietze, 2010). Hauter und Goetzke (2010) unterstreichen ebenfalls, dass die selbstständige Vermarktung von Milchprodukten eine kreative Nische für Einzelne bleiben wird. Sie sehen aber auch Chancen für einzelne Milcherzeuger, ihr Einkommen zu stabilisieren und Unabhängigkeit von volatilen Milchpreisen zu schaffen (Hauter und Goetzke, 2010).

### 3.4 Zwischenfazit zu Stand der Forschung

Der Literaturüberblick über die Regionalvermarktung zeigt, dass die Themen „Region“ und „regionale Produkte“ im Fokus verschiedener Arbeiten bereits untersucht und Begriffsbestimmungen entwickelt wurden. Auch gibt es bereits Arbeiten, die sich mit Erfolgsfaktoren von regionalen Vermarktungsprojekten oder Initiativen befassen haben. Arbeiten, deren Schwerpunkt jeweils auf der Vermarktung von Milch liegt, gibt es bisher jedoch kaum: eine Fallstudie (Pöchtrager und Meixner, 2006), ein Praxishandbuch für Hofmolkereien (Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) und eine Arbeit über Vermarktungsprojekte für einen „fairen Milchpreis“ (Klein und Menrad, 2011). Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen fehlt bisher und stellt somit eine Forschungslücke dar. Diese soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden.



## 4 Methode und Daten

Der Kern der vorliegenden Arbeit liegt in der Analyse praxisrelevanter Erfolgsfaktoren von regional vermarktenden Milcherzeugern in Deutschland. Aufgrund des geringen Kenntnisstandes über milchviehbetriebsspezifische Erfolgsfaktoren und mangels verfügbarer Daten wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die Auswertung der bestehenden Literatur lieferte bereits erste Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren. Um diese Auswahl zu überprüfen bzw. um weitere relevante Faktoren zu ergänzen, wurden im nächsten Arbeitsschritt Experteninterviews durchgeführt.

### 4.1 Experteninterview

Das Experteninterview ist besonders geeignet, um große Mengen neuer Informationen in vergleichsweise kurzer Zeit zu erhalten, wenn ein neues Forschungsfeld untersucht wird (Bogner und Menz, 2002). Die Experten verfügen in ihrem Fachgebiet über Know-how, welches als Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen genutzt wird. Deshalb ist eine präzise Auswahl geeigneter Experten von besonderer Bedeutung (Bogner et al., 2014). Durch die Befragung mehrerer Experten können verschiedene Meinungen eingeholt und Aussagen miteinander abgeglichen werden (Reinbold, 2016).

### 4.2 Auswahl der Experten

Zur Erfassung von Expertisen in der regionalen Vermarktung von Milch sollten Experten befragt werden, die Erfahrungen mit selbstvermarktenden Milchviehbetrieben gesammelt haben. Die Experten sollten aus verschiedenen Bereichen kommen, um ein möglichst breitgefächertes Wissen abfragen zu können und – soweit möglich – alle relevanten Faktoren zu erfassen. Hierzu wurden folgende Stellen kontaktiert:

- Landwirtschaftskammer Niedersachsen,
- Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen,
- Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten in Bayern,
- Bundesverband der Regionalbewegung e. V.,
- Bundesverband Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger e. V.,
- Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen e. V.,
- Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V.

Die Wahl der Bundesländer wurde auf Basis ihrer Bedeutung für die deutsche Milchwirtschaft getroffen. In Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Bayern und Schleswig-Holstein wird die meiste

Milch produziert (BLE, 2019). Auswahlkriterien waren eine mindestens 10-jährige Beratererfahrung und eine mehrfache Beratung von Milchviehbetrieben zum Thema Vermarktung. Außerdem wurden Betriebsleiter befragt, die eine eigene Hofmolkerei mit Vermarktung aufgebaut haben. Dafür wurden Internetrecherchen durchgeführt und Betriebe mit mehrjähriger Markterfahrung ausgewählt.

#### **Experteninterviews: Betriebsberater**

Als Experten wurden Berater von Landwirtschaftskammern, Verbänden oder Organisationen ausgewählt, denn diese Personen beraten Betriebe bei Fragen rund um den Aufbau und die Umsetzung von Regional- und Direktvermarktungen und können auf Erfahrungen zurückgreifen.

Die Experten sollten explizit Beratungserfahrungen in der Regional- und/oder Direktvermarktung von Milchviehbetrieben verfügen. Zusätzlich sollten die Experten aus verschiedenen Bereichen kommen, um ein möglichst breitgefächertes Wissen abfragen zu können und – soweit möglich – alle relevanten Faktoren zu erfassen.

#### **Experteninterviews: Betriebsleiter**

Insgesamt wurden vier Betriebe befragt. Die Betriebe befinden sich in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Bayern. Die Betriebe weisen eine unterschiedliche Größe auf und die Anzahl der Milchkühe je Betrieb variiert zwischen 90 bis 150. Auch die Ausrichtung bezüglich der Direktvermarktung unterscheidet sich zwischen den Betrieben. Als Absatzwege werden der Hofladen, der Lieferservice, der Lebensmitteleinzelhandel, Bauernläden, Wochenmärkte sowie Restaurant und Hotels genutzt.

### **4.3 Datenerhebung**

Zur Vorbereitung der Interviews wurde auf Basis der Literatur und von Erkenntnissen aus einem vorher durchgeführten explorativen Experteninterview ein Leitfaden erstellt. Dieser wurde in einem Pretest sowohl mit Experten aus der qualitativen Forschung als auch mit fachfremden Personen getestet. Die Ergebnisse des Pretests wurden zur Überarbeitung genutzt, um den finalen Leitfaden zu entwickeln und die Befragungstechnik zu optimieren.

Der Interviewleitfaden enthielt den Inhalt einer Erstberatung für Betriebsleiter, die an der Vermarktung ihrer Hofmilch interessiert sind. Ebenso waren Fragen zu den Erfahrungen der Betriebsberater mit erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben Bestandteil. Aus diesen Ergebnissen wurde ein weiterer Interviewleitfaden für Betriebsleiter abgeleitet, die eine eigene Hofmolkerei und Vermarktung aufgebaut haben. Das Ziel war es herauszufinden, ob und in welcher Weise die zuvor ermittelten Faktoren einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Regionalvermarkter haben.

Insgesamt wurden 13 Experten (neun Betriebsberater, vier Betriebsleiter) aus verschiedenen Bundesländern (Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Bayern, Schleswig-Holstein) befragt. Angestrebt waren ursprünglich etwa 20 Interviews, die persönlich oder per Telefon durchgeführt werden sollten. Nach 13 Befragungen zeigte sich, dass kein wesentlicher Erkenntnisgewinn durch weitere Befragungen zu erwarten wäre. Daher wurde auf die weiteren Interviews verzichtet. Die Interviews wurden im Herbst 2018 und im Frühjahr 2019 anonymisiert durchgeführt. In acht Fällen per Telefon und in fünf Fällen persönlich als Face-to-Face-Interview. Für die persönlichen Face-to-Face-Interviews wurden Dienstreisen im Umfang von sieben Tagen durchgeführt.

**Tabelle 1: Übersicht über die Dauer und den Umfang der Interviews**

|                        | Dauer der Interviews | Umfang der transkribierten Interviews |
|------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| <b>Betriebsberater</b> | 832 min              | 302 Seiten                            |
| <b>Betriebsleiter</b>  | 645 min              | 320 Seiten                            |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Experteninterviews wurden mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet. Anschließend wurden sie geschnitten und an einen externen Anbieter gegeben, der die Interviews transkribiert (verschriftlicht) hat.

## 4.4 Datenauswertung

Qualitative Daten können mit Hilfe verschiedener Methoden ausgewertet werden. Zur Generierung neuer Theorien eignet sich die Grounded Theory, für vergleichende Studien das thematische Kodieren und zur Gewinnung neuer Informationen die qualitative Inhaltsanalyse (Flick, 2009). Um erfolgsbeeinflussende Faktoren in der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen zu analysieren, wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) durchgeführt und mit Hilfe des Programmes MAXQDA Analytics Pro 2018 umgesetzt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein systematisches Verfahren. Ein hierarchisches Kategoriensystem aus definierten Ober- und Unterkategorien bildet ihren Mittelpunkt (Gläser und Laudel, 2010). Die Kategorien werden induktiv – aus dem Text heraus – und deduktiv – auf Basis von Vorwissen – gebildet und sind voneinander abgegrenzt. Dadurch ist eine genaue Zuordnung der Textsegmente zu den verschiedenen Kategorien möglich (Kuckartz, 2016). Durch das schematische Vorgehen ist die qualitative Inhaltsanalyse weniger zweideutig und einfacher zu handhaben als andere Methoden (Flick, 2009).

Aus der Fragestellung der Studie wird abgeleitet, welche Aspekte im Textmaterial berücksichtigt werden sollen. In der vorliegenden Studie sind es die Erfolgsfaktoren und die Frage, ob die Faktoren bei allen Betrieben den gleichen Einfluss haben, oder ob es auch regionsspezifische Unterschiede gibt. Für die Analyse des transkribierten Textes wurden erste Kategorien deduktiv festgelegt, die

im Laufe der Analyse durch induktive Kategorien ergänzt wurden. Diese Kombination wurde gewählt, weil erste Kategorien auf Basis der Literaturanalyse gebildet werden konnten (z. B. der Standort), andere Kategorien erst im Laufe der Inhaltsanalyse hinzugekommen sind (z. B. das Veterinäramt). Das Textmaterial wird gesichtet und die entsprechenden Textstellen werden den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Während der Analyse werden die Kategorien immer wieder überarbeitet und angepasst. Wichtig ist, dass die Kategorien genau definiert und inhaltsanalytische Regeln festgelegt worden sind, wann Textstellen den einzelnen Kategorien zuzuordnen sind (Mayring, 2010).

Zur Erhöhung der Qualitätsgüte wurden das gebildete Kategoriensystem, die Definitionen der einzelnen Kategorien und die Zuordnung von Textsegmenten mehrfach mit Kolleginnen und Kollegen aus der qualitativen Forschung diskutiert. Obgleich Mayring (2010) für die qualitative Inhaltsanalyse auch die Möglichkeit einer quantitativen Auswertung vorschlägt, wurde in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet. Es sollen explorativ Faktoren ermittelt werden, die einen Einfluss auf den Erfolg der regionalen Vermarktung von Milch und Milchprodukten haben. Es geht somit zunächst um die Generierung von Faktoren und nicht um eine Quantifizierung.

## 5 Ergebnisse der Befragungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit den Betriebsberatern und den Betriebsleitern dargestellt. Abbildung 19 gibt einen Überblick über die betriebsinternen und -externen Erfolgsfaktoren und verdeutlicht, dass diese Faktoren zusammenhängen, sich gegenseitig beeinflussen und immer im gemeinsamen Kontext mit den anderen betrachtet werden müssen. Hinzu kommen die Besonderheiten von Milch, die in Kapitel 5.1 vorgestellt werden.

**Abbildung 19:** Einflussfaktoren auf den Erfolg der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen



Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1 Besonderheiten von Milch in der Regionalvermarktung

In allen Experteninterviews wurde deutlich, dass die Regionalvermarktung von Milch im Vergleich zu anderen Bereichen der landwirtschaftlichen Direktvermarktung einige Besonderheiten aufweise und besondere Herausforderungen an seinen Erzeuger stelle. Milch

- (1) sei ein sensibles und leichtverderbliches Lebensmittel,
- (2) brauche eine hygienisch einwandfreie Erzeugung und
- (3) eine ununterbrochene Kühlkette vom Melkstand bis zum Endkunden.

Denn das Risiko gesundheitsschädlicher Wirkungen oder von Lebensmittelskandalen sei insgesamt höher als bei anderen Lebensmitteln. Außerdem sei die Zusammensetzung der Milch nicht immer

gleich, sondern ändere sich in Abhängigkeit der eingesetzten Futtermittel und des Laktationsstadiums. Beides habe einen Einfluss auf die Verarbeitung der Produkte und den Geschmack, so die Aussagen der Betriebsberater.

Neben der besonderen Aufmerksamkeit, die dieses Produkt beanspruche, würden Betriebsleiter überdies vor der Herausforderung stehen, dass Milch ein homogenes Gut<sup>15</sup> sei. Nach Ansicht der Betriebsberater könnten Kunden eine Vielzahl an verschiedenen Milchvarianten im LEH erwerben (z. B. unterschiedlicher Fettgehalt oder Haltbarkeit), sodass zusätzliche Argumente erforderlich seien, um den Kunden vom Kauf des eigenen Produktes zu überzeugen. Außerdem gehöre Milch zu den Lebensmitteln des täglichen Bedarfs. Je nach Verarbeitungsgrad besitze Milch aber nur eine kurze oder sogar sehr kurze Haltbarkeit (Rohmilch: 2-3 Tage; pasteurisierte Milch: 5-7 Tage), sodass der Einkauf von regionaler Frischmilch<sup>16</sup> und Milchfrischerzeugnissen aufgrund der mangelnden Lagerfähigkeit nur in kleineren Mengen getätigt werden könne. Der Kunde müsse also zusätzlich überzeugt werden, öfter einzukaufen und evtl. zusätzliche Wege auf sich zu nehmen, um diese Milch täglich konsumieren zu können.

Eine Vermarktung von verarbeiteten Milchprodukten erfordere von dem Betrieb, dass er in hohe Vorleistungen treten müsse, so die Aussagen der Betriebsberater. Für die Verarbeitung von Milch seien der Bau einer Hofmolkerei und die Anschaffung bestimmter Gerätschaften (z. B. Pasteur) notwendig.

Eine weitere Herausforderung bei der Verarbeitung und Vermarktung von Milch seien die verschiedenen gesetzlichen Vorgaben, die die Betriebsleiter berücksichtigen müssten. Nach § 17 Tier-LMHV (Tier-LMHV) ist die Abgabe von Rohmilch nur direkt auf dem Erzeugerbetrieb möglich und muss der zuständigen Lebensmittelüberwachungsbehörde angezeigt werden. Diese Vorgaben beschränken die Möglichkeiten der Vermarktung von Rohmilch auf den eigenen Standort. Ist der eigene Standort vermeintlich ungeeignet, weil der Betrieb z. B. sehr ländlich gelegen ist, und soll die Milch an anderen Standorten vermarktet werden, so muss sie pasteurisiert werden. Bei der Pasteurisierung müssen andere lebensmittelrechtliche Vorgaben eingehalten werden, wie z. B. das sogenannte Hygienepaket (VO (EG) Nr. 852/2004, VO (EG) Nr. 853/2004 und VO (EG) Nr. 854/2004).

---

<sup>15</sup> Anmerkung der Autoren: Und dies trotz der zuvor beschriebenen Abweichungen in der Zusammensetzung der Milchinhaltsstoffe. In der Gesamtbetrachtung unterscheiden Verbraucher zwischen Haltungsformen der Milchkühe (Stall-/Weidehaltung, konventionell/ökologisch), aber nicht innerhalb einer Haltungsform.

<sup>16</sup> Frischmilch ist pasteurisierte Rohmilch, die für die Dauer von 15 bis 30 Sekunden auf eine Temperatur zwischen 72 und 75 Grad erhitzt wurde.

## 5.2 Betriebsinterne Faktoren

Zu den betriebsinternen Faktoren zählen die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Betriebsleiters, die Familie, die Planung und Vorbereitung des Projektes „Regionalvermarktung“, das Marketing, die Absatzwege sowie die Arbeitszeit. Auf diese Punkte soll im Folgenden näher eingegangen werden.

### 5.2.1 Betriebsleiter

Übereinstimmend wurden die Betriebsleiter als Schlüsselfiguren für den Erfolg der Regionalvermarktung beschrieben, wie es beispielsweise anhand dieses Zitates eines Experten deutlich wird:

*„[...] die Betriebsleiter, [...] die sind eigentlich der Dreh- und Angelpunkt, weil es die Schnittstelle ist zwischen den Kunden und [...] zwischen den Produkten [...]“ (BB 1)<sup>17</sup>.*

Als Grundvoraussetzung für den Aufbau eines neuen Betriebszweiges nannten die Experten eine funktionierende Milcherzeugung, damit genug Zeit für neue Projekte vorhanden sei. Das breite Aufgabengebiet – von der Erzeugung bis zur Vermarktung – müsse von den Betriebsleitern gemanagt werden. Betriebsleiter sollten Fachkenntnisse in der Hygiene sowie Know-how in der Sachkunde und dem Handwerk mitbringen. Diese seien unerlässlich, um einwandfreie Produkte herstellen und in den Verkehr bringen zu können. Die Betriebsberater betonten die betriebswirtschaftlichen Fachkenntnisse, wenn z. B. ein neuer Betriebszweig kalkuliert und die Preise für Produkte festgelegt werden sollen. Zur Optimierung der Regionalvermarktung sei es unerlässlich zu wissen, an welchen Stellschrauben gedreht werden könnte und sollte.

Neben Fachkenntnissen seien es vor allem bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die aus Sicht der Betriebsberater relevant für den Erfolg sein können:

*„Also ganz wichtig ist natürlich die Unternehmerpersönlichkeit. Ich brauche einen Draht zur Vermarktung, ich brauche einen Draht zu den Leuten [...]. Ich muss auch schauen, dass eben die Wirtschaftlichkeit passt, dass ich meine Zahlen analysieren kann“ (BB 7).*

Hier wurde einstimmig die Unternehmerpersönlichkeit betont. Die besondere Herausforderung bei der Regionalvermarktung besteht nach Expertenmeinung für Betriebsleiter darin, nicht nur ein guter Milcherzeuger zu sein, sondern zusätzlich wie ein Unternehmer zu denken und zu handeln. Sie sollten sich selbst, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse realistisch einschätzen können, um sich

---

<sup>17</sup> Alle in Anführungszeichen und kursiv geschriebenen Begriffe oder Sätze enthalten den Originalwortlaut aus den Experteninterviews. Auslassungszeichen zeigen eine sinnneutrale Kürzung an. In den Klammern stehen BB (für Betriebsberater) oder BL (für Betriebsleiter) und die Nummer der Person.

nicht mit dem Projekt zu übernehmen. Für Verhandlungen mit dem LEH, aber auch für Gespräche mit der Bank sollten kaufmännische Fähigkeiten vorhanden sein, ebenso wie eine realistische Einschätzung über den Zeitraum, den das Vorhaben benötige, um sich am Markt zu etablieren und um sich selbst zu tragen. Ein weiterer sehr zentraler Aspekt aus Sicht der Experten sei die Einstellung der Betriebsleiter gegenüber Kunden und der Umgang mit ihnen. Betriebsleiter, die keinen Kontakt zu Kunden haben wollen, nicht gerne reden und nicht in der Öffentlichkeit stehen wollen, sollten den Schritt in die Regionalvermarktung aus Sicht der Experten nicht gehen. Betriebsleiter sollten „auf Leute zugehen“ (BB 7), „Lust haben, [...] mit Menschen umzugehen“ (BB 3), und ihnen sollte bewusst sein, „[...] dass da regelmäßig Leute auf den Hof kommen“ (BB 3).

### 5.2.2 Familie

Die Familie sei, laut Meinung der Betriebsberater, ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Regionalvermarktung. Folgende Aspekte wurden zum Erfolgsfaktor Familie genannt: Der Aufbau eines neuen Betriebszweiges gehe einher mit vielen Veränderungen im Betrieb, es komme sehr viel neue Arbeit hinzu, Aufgaben würden evtl. anders verteilt und zusätzliches Personal müsse evtl. eingestellt werden. Insgesamt rücke der Betrieb mehr ins Blickfeld der Öffentlichkeit.

All diese Veränderungen müssten von der gesamten Familie akzeptiert und gemeinsam getragen werden, was anhand dieses Zitates beispielhaft deutlich wird:

*„Wenn die Familie insgesamt nicht dahintersteht, klappt es nicht so ganz gut. [...] Weil ich die Erfahrung gemacht habe, wenn also wirklich die ganze Familie das gerne macht, dann wird das auch was. Wenn sie da einen Opa haben, der sagt, 'das passt mir jetzt nicht so, dass da fremde Leute bei uns auf dem Hof sind', dann wird es schwierig“ (BB 5).*

Der Aufbau der Regionalvermarktung sei – je nach Modell – sehr zeitintensiv und es bedürfe vieler (Familien-)Arbeitskräfte. Auch solle zunächst geklärt werden, wer über freie Arbeitskapazitäten verfüge, welche Fähigkeiten in der Familie vorhanden seien und welche eingekauft werden müssten. Zusätzlich spiele das Vorhandensein eines Betriebsnachfolgers eine wichtige Rolle, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Die Kinder haben wir mit einbezogen [...]. Und wenn jetzt beide gesagt hätten, 'Leute, Direktvermarktung, Kunden, geht gar nicht', dann hätten wir es auch nicht gemacht“ (BL 1).*

Alle Betriebsleiter gaben an, dass Familienarbeitskräfte mitarbeiten: Sie betreuen den Ab-Hof-Verkauf, kümmern sich um Besuchergruppen, oder die Betriebsnachfolger sind bereits mit in die Hofmolkerei eingestiegen und übernehmen dort Aufgaben.



### 5.2.3 Arbeitszeit

Der Faktor Zeit spielt nach Aussage der Betriebsberater in verschiedenen Phasen der Regionalvermarktung eine entscheidende Rolle. Bevor ein Betrieb in die Regionalvermarktung einsteige, solle er realistisch einschätzen, wie viel freie Zeit überhaupt verfügbar sei:

*„Und ich empfehle den Betrieben auch, wenn sie in die Regionalvermarktung einsteigen, egal, in welchem Bereich, sich mal einmal hinzusetzen und so einen typischen Tag aufzuschreiben, was sie da an Arbeit erledigen. Einfach, um einen Einblick zu bekommen, habe ich überhaupt noch freie Zeit für was Neues“ (BB 1).*

Dies sei bei Milchviehbetrieben umso wichtiger, da der tägliche Arbeitsaufwand bereits sehr hoch sei. Sind die Tage der Betriebsleiter und der anderen Familienarbeitskräfte bereits gut gefüllt, raten die Betriebsberater vom Schritt in die Regionalvermarktung ab:

*„Und bei denen [Betrieben] sehe ich eigentlich so dieses größte Problem, dass sie sich bis dato wirklich zu wenig Gedanken darüber gemacht haben, wie ihre Arbeitszeit im Moment ausgestaltet beziehungsweise, dass sie eigentlich gar keine Möglichkeiten mehr haben, noch was Neues, Intensives umzusetzen“ (BB1).*

Alternativ könne über die Einstellung von Fremdarbeitskräften nachgedacht werden, die die Betriebsleiter bei Tätigkeiten in der Landwirtschaft entlasten und ihnen somit mehr Zeit für die Regionalvermarktung ermöglichen. Der Aufbau sei – in Abhängigkeit vom gewählten Modell – ebenfalls sehr zeitintensiv. Für die gemeinsame Planung mit dem Veterinäramt, den Bau einer Molkerei, die Gestaltung von Produkten und eines Logos sowie der Akquise von Kunden seien viele Arbeitsstunden notwendig. Einheitlich betonten alle Experten, dass der Einstieg in die Regionalvermarktung nicht geeignet sei, um schnell viel Geld zu verdienen. Die Vermarktung müsse sich erst am Markt etablieren, was einige Jahre dauern könne und kein Selbstläufer sei.

Ebenso sollten Betriebsleiter nicht den täglichen Zeitaufwand vergessen. Auch bei dem Verkauf von Rohmilch an einem Automaten auf dem Hof dürfe der tägliche Aufwand für Befüllen, Reinigen, Kontrollieren, Abrechnen und Dokumentieren nicht vernachlässigt werden. Soll die Milch dann noch pasteurisiert und zu anderen Produkten weiterverarbeitet werden, fallen viele zusätzliche Arbeitsstunden an. Neben der Produktion müsse Zeit in Kundenakquise, Vermarktung, Logistik und Dokumentation investiert werden. Eine realistische Einschätzung des Arbeitsaufwandes sei auch wichtig, um sie in die Kalkulation der Preise einrechnen zu können.

Die Aussagen der Betriebsleiter bestätigen die Aussagen der Betriebsberater. Alle befragten Betriebe gaben an, dass nicht nur der Aufbau der Hofmolkerei sehr zeitaufwendig gewesen sei, sondern auch die Akquise von Kunden. Einer der befragten Betriebsleiter gab an, bis zu 16 Stunden täglich für die Hofmolkerei gearbeitet zu haben. Erst durch den Einstieg eines Betriebsnachfolgers habe sich die Arbeitssituation etwas entspannt. Für die Zukunft wünsche er sich eine Arbeitszeit von täglich acht Stunden im Winter und zehn bis zwölf Stunden im Sommer. Das sei sein Ziel. Auch

die anderen Betriebsleiter gaben an, zwischen 50 und 70 Stunden pro Woche für ihre Molkerei tätig zu sein. Dass die Führung einer eigenen Hofmolkerei nicht mit einem normalen Job mit geregelten Arbeitszeiten zu vergleichen sei, darin waren sich alle einig:

*„Und in der Landwirtschaft [...] bin ich 15 Stunden in der Woche [...] tätig. Dann bleiben aber Minimum 30 für die Direktvermarktung über. Das geht aber auch in Phasen deutlich höher. [...]. Ich habe Wochen, wo ich 60 Stunden und auch vielleicht mal 70 Stunden arbeiten muss, aber ich habe auch jedes zweite Wochenende frei“ (BL 3).*

Insbesondere im Aufbau werde viel Zeit benötigt, die Molkerei würde aber kein Geld einbringen, was die Anstellung von Fremdarbeitskräften für die Betriebe schwierig mache.

Neben den langen Arbeitszeiten gaben einige Betriebsleiter an, dass es schwer sei, dass Privat- und das Arbeitsleben zu trennen. Sind die Hofmolkerei und der Hofladen auf dem Betrieb in direkter Nähe zum Wohnhaus, falle es den Betriebsleitern schwer, sich Freizeit zu gönnen. Auch gaben einige der Betriebe an, dass der Aufbau einer eigenen Hofmolkerei zu extremen Belastungen der gesamten Familie geführt habe. Die Betriebsleiter, bei denen bereits ein Hofnachfolger eingestiegen sei, sagten übereinstimmend, dass dies zu einer spürbaren Entlastung ihrer Person geführt habe und sie sehr dankbar dafür seien.

## 5.2.4 Vorbereitung und Planung

Die Möglichkeiten, um Milch ab Hof zu verarbeiten und regional zu vermarkten, sind vielfältig (siehe Abbildung 6). Bei der Wahl des Modells sei es aus Betriebsberatersicht besonders wichtig, dass das Modell zum individuellen Betrieb passe, wie durch die folgende Aussage deutlich wird:

*„Also, das A und O ist da, denke ich einfach, dass jeder Betrieb für sich das richtige Konzept zunächst mal finden muss. 'Was passt zu mir, was schaffen wir, was können wir leisten?' Wenn das nicht passt, dann wird das auch negativ.“ (BB 5).*

Neben den betriebsspezifischen Aspekten dürfe natürlich auch der potenzielle Absatzmarkt nicht unbeleuchtet bleiben:

*„Wenn die [Betriebe] jetzt zum Beispiel erst mal anfangen, [...], Milchtankstelle, oder so was zu machen, [...], da machen wir eine kleine Marktanalyse. Und schauen, was an Konkurrenz da ist und wer, wie die Wege sind. An welchem Standort er vermarktet, ob an dem Standort genug Kunden vorbeikommen“ (BB 3).*

Unabhängig davon, für welches Modell sich der Betrieb entscheide, solle direkt zu Beginn der Kontakt zum zuständigen Kreisveterinäramt aufgenommen werden, so die Betriebsberater. Alle befragten Betriebe bestätigten dieses Vorgehen und gaben an, frühzeitig den Kontakt zum Veterinäramt gesucht zu haben, um unnötige Kosten und doppelte Planungen zu vermeiden.

Um sich gut auf eine eigene Hofmolkerei vorzubereiten und umfassend zu informieren, gaben die befragten Betriebe an, sich vor allem bei Berufskollegen informiert zu haben, die bereits eine Hofmolkerei auf ihrem Betrieb installiert haben. Durch Besuche verschiedener Hofmolkereien und Gespräche mit den Kollegen sei es möglich, viel über verschiedene Baumöglichkeiten zu erfahren und sich ein Bild davon zu machen, welche Umsetzung zu dem eigenen Betrieb passen würde. Ein Betriebsleiter gab an, Praktika in Hofmolkereien gemacht zu haben, um die Arbeitsabläufe kennenzulernen und dieses Wissen für den Bau der eigenen Hofmolkerei zu nutzen. Auch sei die Mitgliedschaft in einem Verband eine wertvolle Informationsquelle, um sich mit Berufskollegen auszutauschen:

*„Oder wenn da jemand [Berufskollege] sagt, ich würde das niemals mehr machen, das war der größte Fehler, den ich gemacht habe [...]. Das sind halt mal auch wichtige Infos“ (BL 4).*

### 5.2.5 Marketing

Ein weiterer Erfolgsfaktor sei das Marketing. Im Bereich der Milcherzeugnisse sei es für Regionalvermarkter wichtig, sich durch Alleinstellungsmerkmale individuell zu positionieren, so die Betriebsberater. Kunden müssten emotional berührt werden, um sie vom Kauf zu überzeugen. Die Gestaltung eines Logos, einer Internetseite und die regelmäßige Umsetzung von Werbemaßnahmen sind weitere Punkte, die die Betriebsberater nannten. Betriebe dürften nicht davon ausgehen, dass die Bevölkerung in der Nachbarschaft wisse, dass es den Hof und seine Produkte gibt. Eine Möglichkeit, die Bekanntheit zu steigern, sei ein Hoffest oder ein „Tag des offenen Hofes“, bei dem Verbraucher die Produkte und den Hof kennenlernen könnten.

Übereinstimmend mit den Aussagen der Betriebsberater gaben die befragten Betriebe an, in regelmäßigen Abständen ein Hoffest oder einen „Tag des offenen Hofes“ zu veranstalten. Auch verfügten alle Betriebe über eine eigene Internetseite und ein Logo, was auf den Produkten und Lieferfahrzeugen zu sehen sei. Bei dem Thema Werbung gingen die Meinungen der Betriebe auseinander. Einige Betriebe würden regelmäßig Anzeigen in Regionalblättern schalten, andere posten regelmäßig Neuigkeiten auf ihren Facebook-Seiten. Übereinstimmend geben alle Betriebe an, dass vor allem die beschrifteten Lieferfahrzeuge eine gute Werbung seien. Ebenso die Belieferung von Schulen mit Schulmilch. Dadurch würden die Kinder die Milch der Betriebe kennenlernen und die Betriebe hätten die Möglichkeit, auch die Familien als Privatkunden dazuzugewinnen:

*„Also, ich [...] bin dann mit dem Auto auf den [Schul-]Hof gefahren und steige aus, bevor ich den Kakao rausgenommen habe, kommen Kinder vorbei und sagen, 'oh der Kakao kommt'. Die [...] wissen, das ist der Milchmann hier aus der Gegend“ (BL 3).*

Die meisten der befragten Betriebe gaben an, Schilder aufgestellt zu haben, die auf ihren Betrieb hinweisen würden. Diese Schilder seien ebenfalls eine gute Werbung, wenn der Betrieb einen

Hofladen oder eine Milchzapfanlage auf dem Betrieb habe. Je nach Standort des Betriebes sei es aber nur sehr beschränkt möglich, Hinweisschilder wirksam zu platzieren. Betrieben sei es nur erlaubt, Hinweisschilder an vielbefahrenen Bundesstraßen zu platzieren, wenn diese Schilder 40 m Abstand zur Straße hätten. Diese Regelung mache es seinem abgelegenen Betrieb unmöglich, auf diesem Wege für sich zu werben, so die Aussage eines Betriebsleiters.

Eine Zielgruppenanalyse sei ebenfalls wichtig, so ein Betriebsberater, um die eigene Nische zu finden, denn der Markt für regionale Produkte sei sehr begrenzt. Momentan sei das Interesse an regionalen Produkten relativ groß, doch die Betriebe würden nach Ansicht der Betriebsberater zu wenig damit werben, wie folgendes Zitat zeigt:

*"Also landwirtschaftliche Betriebe nutzen das Potenzial nicht, das sie automatisch haben, weil sie eben regional, automatisch regional sind. Und das stellen sie nicht genügend heraus" (BB 2).*

Ein weiterer Teil des Marketings ist das Produkt selbst. Kunden erwarteten eine hohe Qualität und einen guten Geschmack. Laut eines Betriebsberaters sollten Regionalvermarkter mit Zutaten aus der Region (z. B. Gewürze oder Obst) arbeiten, um ihren Produkten den Geschmack der Region zu geben und sich damit von herkömmlichen Produkten abzugrenzen. Neben dem Produkt hätten auch das Produktportfolio und die Verpackungsgröße einen Einfluss. Kunden seien eher bereit, sich auf den Weg zu einem Hofladen zu machen, wenn sie dort nicht nur Trinkmilch, sondern auch weiterverarbeitete Produkte kaufen könnten:

*„Also, wenn Sie Milchprodukte haben, die entsprechend abgepackt sind, oder Käse, der auch gut transportfähig ist, dann kann man auch einen marktfernen Standort haben. Wenn man Trinkmilch direkt an Verbraucher abgeben will, dafür fährt kein Kunde kilometerweit“ (BB 3).*

Das Produktportfolio der befragten Betriebe umfasst in den meisten Fällen pasteurisierte Milch, Milchmischgetränke, Joghurt und Quark. Auch habe das Portfolio nicht von Anfang an festgestanden, sondern sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Einige der Betriebe würden bestimmte Produkte nur zu bestimmten Zeiten (beispielsweise spezielle Sommer- und Winterjoghurtsorten) anbieten, um für den Kunden interessant zu bleiben. Auch haben einige der Betriebe Produkte schon wieder aus dem Sortiment genommen, wenn sie beim Kunden nicht gut angekommen sind. Über die Einführung neuer Produkte entscheide bei einigen Betrieben die betriebswirtschaftliche Rechnung, bei anderen sei es in der Vergangenheit aber auch das Interesse und der Spaß an diesen Produkten gewesen, so die Betriebsleiter.

Ein zentraler Punkt sei auch der Preis. Aus der Erfahrung der Betriebsberater würden die Produktpreise häufig nicht richtig kalkuliert und zu niedrig angesetzt, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Bei vielen [Betrieben] ist es so, dass sie das so Pi-mal Daumen machen, und sich umgucken, was die Konkurrenz macht. Die wenigsten rechnen wirklich“ (BB 3).*

Eine angemessene Entlohnung der Arbeitszeit sei so, nach Ansicht der Betriebsberater, nicht möglich.

Die befragten Betriebe gaben an, ihre Preise auf Basis ihrer Kosten zu kalkulieren und sie mit anderen Preisen auf dem Markt zu vergleichen. In der Vergangenheit sei dies bei einigen Betrieben jedoch auch anders gewesen und der Preis sei mehr aus dem Bauch heraus kalkuliert worden. Häufig sei es vor allem der Einstieg von Betriebsnachfolgern mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung gewesen, der den Anstoß gegeben habe, die Preise nochmal durchzurechnen und gegebenenfalls anzuheben:

*„Also bis vor einem Jahr [...] war es [die Preissetzung] dann eher so eine Bauchentscheidung [...]. Und [meine Tochter] hat jetzt sich [...] nochmal Gedanken gemacht über all unsere Preise. Und hat wirklich mal alle Kosten da reingesetzt“ (BL 3).*

Insgesamt zeigt sich bei den Betrieben, dass sie ungerne ihre Preise anheben. Dies sei einerseits mit Arbeit verbunden, weil die Internetseite, die Preisliste und die Daueraufträge der Kunden angepasst werden müssten. Andererseits würden sich auch vermehrt Kunden melden und Nachfragen stellen, so die Betriebsleiter. Auch könnten Betriebe Sorge haben, Kunden zu verlieren, obwohl Betriebsleiter 1 diese Sorge nicht bestätigen kann, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Einzelne [Kunden] kündigen. Also keine zehn. Also einige sagen sicherlich ab, und sagen nichts. Oder geben an, sie ziehen weg, oder Kinder sind aus dem Haus, wie auch immer. Sind aber auch natürlich welche, die ganz klar sagen, uns wird das jetzt zu teuer. So, ne. Und ist auch in Ordnung so. Aber also wir haben bisher bei jeder Preiserhöhung vielleicht fünf Kunden verloren“ (BL 1).*

## 5.2.6 Absatzwege

Bei den Absatzwegen haben die Betriebsleiter verschiedene Möglichkeiten, ihre regionalen Milcherzeugnisse zu vermarkten. Die Möglichkeiten hängen nicht nur von den eigenen Präferenzen ab, sondern auch von dem jeweiligen Erzeugnis und dessen Eigenschaften sowie der Betriebsausstattung. Die Vermarktung eines verarbeiteten Milcherzeugnisses, das einer Kühlung bedarf, lässt sich schwieriger und nur kostenintensiver vermarkten als jene, die keiner Kühlkette bedürfen. Die befragten Betriebe nutzten für die Regionalvermarktung ihrer Milch und Milcherzeugnisse die folgenden Absatzwege:

- (1) Lieferdienst,
- (2) Lebensmitteleinzelhandel,
- (3) Hofladen oder
- (4) Gastronomie.

## Lieferdienst

Die Belieferung von Privathaushalten stellt eine Möglichkeit der Regionalvermarktung von Milch dar. Dieser Absatzweg sei nach Aussage eines Betriebsberaters jedoch schwierig. Die Einkommensstruktur der umliegenden Bevölkerung müsse entsprechend gut sein, um genügend Kunden gewinnen zu können. Außerdem sei es wichtig, dass die Kunden nicht allzu weit auseinander wohnten, damit die Fahrer nicht zu viel Zeit auf der Straße verbringen würden. Eine weitere Herausforderung aus Beratersicht sei, dass viele Menschen berufstätig seien und es Probleme gebe, die Milch an den Kunden zu bekommen. Ein Betriebsberater habe schon mehrfach die Erfahrung gemacht, dass dieser Absatzweg überschätzt werde und der Lieferdienst aufgrund mangelnder Nachfrage eingestellt wurde.

Die befragten Betriebe, die einen Lieferdienst haben, gaben diesen Absatzweg als ihr Hauptstandbein in der Regionalvermarktung an. Sie belieferten zwischen 800 und 3.500 Haushalte in einem Umkreis zwischen 20 bis 45 km ein- bis zweimal pro Woche mit Milch, Joghurt und weiteren Milcherzeugnissen. Für die Belieferung setzten alle Betriebe Fremdarbeitskräfte ein, die die Produkte mit den betriebseigenen Lieferfahrzeugen zu den Haushalten brächten. Alle Betriebe gaben an, dass sie versuchten, es den Kunden so leicht wie möglich zu machen und deshalb mit jedem Kunden besprochen sei, wo die Milch abgestellt werden solle:

*„Jeder Fahrer hat seine Stellen, wo er die Milch immer hinstellen muss, in den Carport, in den Kühlschrank im Carport, im Fahrradraum, um die Ecke steht eine Kühltasche, oder auch die Terrasse. Wenn nicht da, bei Oma klingeln, oder was weiß ich alles. Es gibt tausend Möglichkeiten“ (BL 3).*

Von der Kühlbox vor der Haustür über die Terrasse bis hin zum Kühlschrank in der Garage sei alles möglich. Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten sei die Berufstätigkeit der Kunden für die Betriebe deshalb kein Problem. Schlechte Erfahrungen hingegen haben zwei Betriebe gemacht, wenn Kunden in Wohnblöcken mit vielen Parteien wohnten. Dort würde die Milch vor der Haustür entwendet werden und die Kunden hätten ihre Milch häufig nicht erhalten. Deutlich besser laufe die Belieferung von Einfamilienhäusern, so die Erfahrung der Betriebsleiter.

Einen großen Vorteil der Haus-Belieferung sehen die befragten Betriebe in der guten Planbarkeit der Produktion. Meist hätten die Kunden ein „Milch-Abo“ und der Betrieb könne genau planen, wieviel Milch und Joghurt für diesen Absatzweg produziert werden müsse.

## Lebensmitteleinzelhandel

Der Verkauf von Milch und Milchprodukten über den LEH stellt einen weiteren Absatzweg dar. Nach Aussage eines Betriebsberaters sind die Möglichkeiten der Vermarktung über den LEH jedoch nicht zu überschätzen, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*„Der Handel ist ein harter Partner, das muss ich immer wissen, das ist keiner, der auf mich gewartet hat und sagt, "hurra, hurra, regionale Produkte nehmen wir gerne auf*

*und wir zahlen das, was du willst." Das machen sie nicht. Nein, im Gegenteil, das wird in Rahmenbedingungen gesteckt und Zertifizierungen gefordert und ich weiß nicht, was man eben auch einfach sagen konnte, "das kostet mich noch zusätzlich Geld und ich muss eben auch Abstriche machen, ich muss vielleicht Regalpflege machen und, und, und." Das heißt, ich muss Menschen anstellen oder zusätzlich einplanen" (BB 2).*

Ein weiteres Problem bei der Vermarktung über den LEH sehen die Betriebsberater darin, dass die Wertschöpfung nicht mehr ausschließlich beim Landwirt verbleibe. Der LEH wolle an der Nachfrage nach regionalen Produkten mitverdienen und fordere eine entsprechende Marge ein. Hier würden sich einige Landwirte mit zu niedrigen Preisen zufriedengeben und nicht herausstellen, wie hochwertig ihre Produkte seien, so die Erfahrungen einiger Betriebsberater.

Einige der befragten Betriebe haben sich mit der Vermarktung ihrer Produkte über den LEH ein weiteres Standbein aufgebaut. Während einige bewusst den Kontakt zum LEH gesucht und von sich aus die Initiative ergriffen haben, haben andere den LEH auf sich zukommen lassen, um eine bessere Verhandlungsposition zu haben. Vorteile in der Vermarktung über den LEH sehen die Betriebe in der größeren Reichweite und dass eine andere Kundenklientel erreicht werde als mit der Hausbelieferung. Die Belieferung des LEH werde in die Touren der Hausbelieferung integriert, sodass kein zusätzliches Personal eingestellt werden müsse. Keiner der Betriebe konnte über Probleme mit dem LEH berichten, die Zusammenarbeit laufe problemlos. Jedoch kümmerten sie sich nicht um die Regalpflege, dies liege in der Hand des jeweiligen LEH:

*„Solche Kompromisse, von wegen Regalpflege oder sonst was, [...] das mache ich nicht. Also, das ist auch Quatsch. Das schaffen wir auch nicht und wenn wir dann jetzt abgelaufene Ware zurücknehmen, dann fange die [der LEH] hier an, nur zu bestellen und wir wären dann den Doofen auf Deutsch gesagt, ... " (BL 2).*

Neben den Vorteilen der Vermarktung über den LEH gebe es aber auch einige Nachteile. Während im Hofladen oder in der Hausbelieferung ausschließlich die Produkte des Betriebes angeboten werden, steht im LEH eine Vielzahl von Milchverpackungen in direkter Konkurrenz zu der „Hofmilch“. Außerdem sei es häufig notwendig, dass sich der Betrieb zertifizieren lasse, um im LEH gelistet zu werden. Dies sei mit zusätzlicher Arbeit und Kosten verbunden:

*„Es gibt halt einzelne Rewe- und Edeka-Audits, die die dann für Direktvermarkter anfordern. Wir sind den Weg gegangen, wir haben gleich eine Schippe draufgesetzt und haben dann halt uns IFS zertifizieren lassen, gleich die Mittelstufe. [...] Das ist zwar ein bisschen aufwendig, aber wir kriegen es auch hin" (BL 2).*

Auch könne der Verkauf über den LEH die Einführung eines Einwegsystems erforderlich machen. Dies führe durch die notwendige Anschaffung weiterer Maschinen und Verpackungen zu zusätzlichen Kosten. Als weiteren Nachteil nennen die Betriebsleiter übereinstimmend die schlechte Planbarkeit. Der LEH bestelle seine Produkte jede Woche individuell. Da die befragten Betriebe aber nicht jeden Tag alle Produkte produzieren, müssten sie abschätzen, was der LEH

bestellen werde und diese Mengen auf Verdacht herstellen. Auch sehen einige Betriebsleiter einen Nachteil darin, dass der direkte Kontakt zum Kunden verloren geht und dass der LEH an den Hofprodukten mitverdient.

### Hofladen

Bei einem Hofladen sei vor allem der Standort ein wichtiges Kriterium, so die Betriebsberater. Außerdem sei es wichtig, nicht nur Trinkmilch anzubieten, sondern auch Milcherzeugnisse mit höherer Wertschöpfung und weitere Produkte. Kunden seien eher bereit, längere Strecken zu fahren, wenn sie haltbare Produkte kaufen könnten, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*„Sie können so vom Prinzip sagen, je haltbarer ein Produkt ist desto weitere Wege nehmen die Kunden auch in Kauf. So ein Produkt wie Milch, was ja eine relativ kurze Haltbarkeit nur hat und was ich dadurch ja auch schnell verbrauchen muss, da würde ich sagen, also sieben bis zehn Kilometer [fahren Kunden] maximal“ (BB 1).*

Aus Betriebsberatersicht stellen die Personalkosten den größten Kostenfaktor bei Hofläden dar. Müssen Betriebe extra eine Arbeitskraft für den Hofladen einstellen, dann koste das sehr viel Geld; unabhängig davon, wie viele Kunden an einem Tag kommen und wie viel Umsatz gemacht werde. Außerdem mache ein Hofladen sehr viel Arbeit, was aus Beratersicht häufig unterschätzt werde.

Für einige der befragten Betriebe seien die hohen Personalkosten und der Arbeitsaufwand die Argumente gewesen, sich gegen einen Hofladen auf ihrem Betrieb zu entscheiden. Die schlechte Planbarkeit der Absatzmengen komme außerdem hinzu, so die Betriebsleiter. Einer der befragten Betriebe habe sich trotz vermeintlich optimalem Standort ebenfalls gegen einen Hofladen entschieden, weil ihm die Ruhe auf seinem Betrieb wichtiger sei.

Unter den befragten Betrieben gab es jedoch auch einen Betrieb, der sich trotz suboptimaler Lage bewusst für einen Hofladen entschieden hat. Der Hofladen liegt direkt auf dem Betrieb und ist vom Büro der Hofmolkerei gut zu sehen. Durch diese Lage sei es nicht notwendig, eine zusätzliche Arbeitskraft nur für den Hofladen einzustellen. Die Arbeitskraft, die das Büro der Hofmolkerei betreue, sei auch für den Hofladen verantwortlich. Das Angebot des Hofladens gehe deutlich über das Angebot des Lieferdienstes hinaus. Neben den hofeigenen Milcherzeugnissen seien auch Produkte anderer regionaler Hersteller im Angebot. Außerdem könne man die pasteurisierte Trinkmilch im Hofladen auch in Glasflaschen erwerben, während sie im Lieferdienst nur in Mehrwegplastikflaschen ausgeliefert werde. Für Kunden, die auf Plastik verzichten wollten, böte das Angebot im Hofladen somit eine Lösung. Nach Aussage des Betriebsleiters habe der Hofladen die Attraktivität des Betriebes gesteigert. Reisegruppen besuchten den Betrieb und deckten sich mit Produkten aus dem Hofladen ein, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Da ist dann ein Busunternehmen zum Beispiel, das einen Tagesausflug macht. Und die, da passt das [der Besuch des Hofladens] halt einfach ins Konzept, und zeitlich passt es*



*gut rein. [...] Ein Seniorenclub, oder ein Frauenverein, hast Du nicht gesehen. [...]“ (BL 1).*

Auch habe der Betriebsleiter die Erfahrung gemacht, dass die Kunden sich den Hofladen anschauen und schließlich zum Lieferservice wechselten: Seit Eröffnung des Hofladens sei die Anzahl an Kunden im Lieferservice gestiegen.

## **Gastronomie**

Die Belieferung von Eisdielen, Cafés und Restaurants stellt einen weiteren möglichen Absatzmarkt für regionale Milchprodukte dar. Nach Aussage eines Betriebsberaters sei es jedoch nicht leicht, hochpreisige Produkte an die Gastronomie zu verkaufen, da diese die Kosten an ihre Kunden weitergeben müssten und in Preiskonkurrenz mit anderen Gastronomiebetrieben stünden.

Aufgrund ihrer Erfahrungen können die befragten Betriebe teilweise bestätigen, dass es durchaus sehr preisbewusste Kunden in der Gastronomie gibt. Einige der befragten Betriebe hätten hingegen die Erfahrung gemacht, dass die Gastronomiekunden weniger auf den Preis achteten, sondern mehr an der regionalen Herkunft und der Geschichte hinter dem Produkt interessiert seien:

*„Wir waren zum Beispiel auch [...] bei dieser Kaffeerösterei, das ist ein Typ [der Besitzer], der [...] [sagt]: Egal, deine Geschichte, ob deine Milch nun schmeckt oder nicht, deine Geschichte finde ich gut, ich will das haben, ich brauche die Milch und das ist regional irgendwie“ (BL 4).*

Gastronomiekunden nehmen im Vergleich zu Privathaushalten größere Mengen ab und sind aus diesem Grund interessant für Hofmolkereien, so die Betriebsleiter. Zu Beginn der Zusammenarbeit mit diesen Kunden kann es allerdings manchmal auch zu Problemen kommen, da bspw. Eisdielen und Cafés die eigenen Rezepte erst an die „Hofmilch“ anpassen müssen. Diese weist im Vergleich zu herkömmlicher Milch einen höheren Fettgehalt aus. Zusätzlich verfügen Cafés und Restaurants teilweise über geringe Lagerkapazitäten, was eine häufigere Belieferung mit sich bringt:

*„Das ist ja auch für so ein Restaurant nicht ganz unerheblich, wenn ich einen zwei Quadratmeter-Kühlschrank haben muss, oder einen zehn Quadratmeter[-Kühlschrank], energie-technisch. Und auch Planung. [...], die [Gastronomen] sagen ja, die müssen ja gar nicht mehr planen, weil die können heute Nachmittag [beim Großhändler] anrufen, und Morgen um acht ist das [die Ware] da. [...], bei uns zum Beispiel geht das gar nicht. Weil wir ja hauptsächlich nur nach Gebrauch produzieren“ (BL 1).*

## 5.3 Betriebsexterne Faktoren

Nachfolgend sollen die betriebsexternen Faktoren vorgestellt werden, die einen Einfluss auf den Erfolg der Regionalvermarktung haben können. Zu diesen gehören das Personal, der Standort, das Kreisveterinäramt, die Konkurrenz und die externe Molkerei.

### 5.3.1 Personal

Die Ergebnisse der Beraterinterviews zeigen, dass Fremdarbeitskräfte einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg haben können. Gutes und zuverlässiges Personal könne demnach dazu führen, dass der Betriebsleiter entlastet würde und mehr Zeit in die Entwicklung der Regionalvermarktung investieren könne. Außerdem seien zusätzliche Arbeitskräfte notwendig, wenn die Regionalvermarktung ausgebaut werden solle. Die Einstellung von Personal könne aber auch zu einem erhöhten Risiko führen, wenn dieses nicht gewissenhaft mit dem sensiblen Lebensmittel umginge oder beispielsweise unfreundlich gegenüber Kunden sei, so die Betriebsberater.

Je nach Einsatzgebiet stelle man zusätzliche Anforderungen an das Personal. In der Molkerei müsse das Personal ein ausreichendes Verständnis für die notwendige Hygiene haben, um qualitativ einwandfreie Produkte produzieren zu können. Außerdem sei es teilweise schwere körperliche Arbeit, die geleistet werden müsse. Darüber hinaus beginne die Arbeit in der Molkerei häufig sehr früh am Morgen, sodass unattraktive Arbeitszeiten erschwerend hinzukämen. Auch der Einsatz als „Milchmann“ bei einem Milchlieferservice gehe einher mit frühen Arbeitszeiten und körperlichen Anstrengungen, so die Aussagen der Betriebsberater.

Alle befragten Betriebe gaben an, Fremdarbeitskräfte in der Regionalvermarktung einzusetzen. Auf den befragten Betrieben seien zwischen elf und 40 Fremdarbeitskräfte tätig. Bei den Betrieben mit Lieferservice sei der überwiegende Anteil mit der Belieferung der Privathaushalte beschäftigt, der Rest arbeite in der Molkerei oder im Büro. Übereinstimmend mit den Aussagen der Betriebsberater geben die Betriebsleiter an, dass die Arbeit in der Molkerei und im Lieferservice körperlich anstrengend und teilweise schwer mit der Kinderbetreuung zu vereinbaren sei. Einige Betriebsleiter sagten deshalb, dass sich die Suche nach neuem Personal schwierig gestalte. Andere wiederum hatten keine Probleme neues Personal zu finden, vor allem nicht für den Lieferservice. Bei der Suche nach Fachpersonal für die Hofmolkerei sehe es anders aus. Hier beschreibt ein Betriebsleiter, wie speziell sein Anforderungsprofil an die Mitarbeiter sei:

*„Wir haben halt einmal auf der einen Seite die Milchtechnologen, die in Großbetrieben ausgebildet werden, wo man eigentlich körperlich gar nicht mehr arbeitet. Also man hängt ja nur noch vor einer Schaltwarte und muss eigentlich auch gar nicht mehr viel entscheiden. Das ist halt ein anderes Berufsbild als hier. Dann haben wir auf der anderen halt irgendwo nur Hilfskräfte, die aber keine Ahnung haben. Die halt wohl arbeiten können, aber da fehlt dann das Know-how“ (BL 2).*

Auf keinem der befragten Betriebe arbeite ein ausgebildeter Milchtechnologe in der Hofmolkerei. Bei der Molkerei-Personal handle es sich fast ausschließlich um Frauen, die von den Betriebsleitern die Aufgaben in der Hofmolkerei gezeigt bekämen. Im Lieferservice seien es vor allem Rentner und Hausfrauen, die sich etwas Geld dazuverdienen wollten, so die Aussagen der Betriebsleiter. Als weiteren Grund für Probleme bei der Personalsuche gab ein Betriebsleiter an, dass Unternehmen aus der Wirtschaft besser bezahlten und mit besseren Arbeitszeiten werben könnten, als sein landwirtschaftlicher Betrieb es könne.

Auf allen befragten Betrieben arbeiten einige festangestellte Mitarbeiter und einige 450-Euro-Kräfte. Alle Betriebsleiter gaben an, dass sie mit ihrem aktuellen Team zufrieden seien, wie folgendes Zitat beispielhaft zeigt:

*„[...] also, ich hab' nur super Mitarbeiter. Also ich kann mich über keinen Mitarbeiter beklagen, egal ob Minijobber oder Vollzeit. Die sind alle top. Und die sind alle für die Firma. Und die machen alle, also denken alle auch ein Tickchen mehr mit, als das, was eigentlich ihr Job macht“ (BL 1).*

### 5.3.2 Standort

Die Bedeutung des Standortes für den Erfolg ist, laut Aussage eines Betriebsberaters, stark vom gewählten Modell abhängig, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Ja, man hätte da früher aber gesagt, Lage, ja, die Lage, aber letztlich gibt es mittlerweile so viele Möglichkeiten [...] zu vermarkten [...]. Also an und für sich ist es mittlerweile meines Erachtens egal, wo der Betrieb liegt“ (BB 2).*

Besondere Bedeutung habe der Standort aber, wenn die Produkte ab Hof vermarktet werden sollen, z. B. per Milchautomat oder Hofladen. Hier sei es wichtig, ob die Kunden den Betrieb überhaupt wahrnehmen und gut erreichen könnten. Liegt der Betrieb in einer Sackgasse oder an einer wenig befahrenen Straße, sei der Aufwand für den Kunden größer. Zum anderen nannten die Betriebsberater die Nähe zum Kunden als wichtigen Einflussfaktor. Größere Städte in direkter Nähe bedeuteten mehr potenzielle Kunden für den Betrieb und kürzere Wege für den Kunden.

Neben den oben genannten Aspekten wurde in den Interviews auch deutlich, dass der Standort in Bezug auf das Bundesland verschiedene Vor- und Nachteile mit sich bringen kann. So sind nach Aussage der Betriebsberater in Bayern die Beratungen zum Thema Regionalvermarktung kostenlos. In Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen gaben die Betriebsberater hingegen an, dass die Beratungen bei den Landwirtschaftskammern mit Gebühren für die Betriebe verbunden seien. Auch sei die Möglichkeit der Nutzung von Förderprogrammen für den Aufbau der Regionalvermarktung in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich, da z. B. die Umsetzung des Agrarinvestitionsförderungsprogramms (AFP) nicht einheitlich sei.

Auch aus Sicht der befragten Betriebsleiter habe der Standort einen Einfluss auf verschiedene Aspekte der Regionalvermarktung. Für die Umsetzung einer Hausbelieferung sei es sehr vorteilhaft, wenn viele Kunden in der Nähe des Betriebes wohnen. Die Fahrer müssten weniger Kilometer fahren und könnten mehr Kunden pro Fläche beliefern, das spare Zeit und Geld. Auch sei die Suche nach Personal leichter, wenn der Betrieb nicht abseits läge. Der Betrieb würde dann einerseits von mehr Personen wahrgenommen werden und andererseits wäre er für potenzielles Personal besser erreichbar. Auch gehe einer der befragten Betriebsleiter davon aus, dass die Preise für die Milchprodukte in der Nähe größerer Städte höher liegen könnten. In Bezug auf das Bundesland geben die Betriebsleiter an, dass es Unterschiede bei der Einstellung der Bevölkerung und der Politik gegenüber der Regionalvermarktung gibt. Auch die Landwirtschaftskammern der Länder seien hinsichtlich der Beratung zum Thema Regionalvermarktung unterschiedlich aufgestellt.

Nach Aussage einiger der befragten Betriebsleiter sei der Standort jedoch nicht alles, wie die nachfolgenden Zitate zeigen:

*„Also man muss jetzt nicht sagen, ich mache das jetzt nicht, weil der Standort schlecht ist. Man muss halt nur das Richtige vermarkten“ (BL 2).*

*„Und da hab' ich gedacht, okay, das Argument [des Standortes] zählt nicht. Wenn Du ein gutes Produkt hast, wenn Du eine gute Werbung machst und Dich gut darstellst, dann ist das völlig egal, wo Du bist“ (BL 1).*

### 5.3.3 Kreisveterinäramt

Die Einbeziehung des zuständigen Kreisveterinäramtes in den Aufbau der Regionalvermarktung von Milchprodukten wurde von den Betriebsberatern wiederholt als Erfolgsfaktor benannt. Alle Berater betonten, dass der frühzeitige Kontakt zum Veterinäramt und die gemeinsame Planung entscheidend seien, um unnötige Kosten und doppelte Arbeit zu vermeiden. Beim Bau einer neuen Molkerei oder der Umnutzung bestehender Räume gäbe es viele Möglichkeiten, z. B. um die Anforderungen einer Hygieneschleuse umzusetzen oder Wände und Böden mit geeigneten Oberflächen zu versehen, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Das heißt, nicht jeder Veterinär und nicht jedes Veterinäramt entscheidet jede oder würde jede Situation gleich einschätzen. Und da kann es eben zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen, die auch unterschiedlich teuer sind [...]“ (BB 2).*

Einheitlich wurde seitens der Experten empfohlen, einen guten Kontakt zum zuständigen Veterinär zu pflegen, da dieser den Betrieb regelmäßig kontrolliere und es von ihm abhängig sei, welche Maßnahmen umgesetzt und welche Anpassungen vorgenommen werden sollten. Neben der Kontrollperson stellen Veterinäre auch eine wertvolle Informationsquelle für die Betriebsleiter dar, wenn Fragen z. B. lebensmittelrechtlichen oder hygienischen Ursprungs aufkommen.

Die Erfahrungen der befragten Betriebsleiter sind im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Veterinäramt sehr unterschiedlich. Alle Betriebe hatten direkt am Anfang den Kontakt zum zuständigen Kreisveterinäramt gesucht und die Planung der Hofmolkerei gemeinsam gemacht. Die meisten der befragten Betriebe gaben an, dass die Zusammenarbeit problemlos laufe und ein gutes Verhältnis zum Veterinär bestünde. Übereinstimmend gaben sie jedoch auch an, dass sie von anderen Betrieben in anderen Landkreisen wüssten, wo es anders sei.

Einer der Betriebsleiter gab an, dass der zuständige Veterinär vor einigen Jahren gewechselt habe. Nach seiner Aussage sei die Zusammenarbeit mit dem vorherigen Veterinär problemlos und praxisorientiert gewesen. Dieser Veterinär hätte nicht nur seine Vorschriften gesehen, sondern auch die praktische Umsetzung im Blick gehabt. Der neue Veterinär hingegen habe eine sehr theoretische und unpraktische Sichtweise, wie das nachfolgende Zitat zeigt:

*„Also, wenn [der Veterinär] dann sagen würde, ja, tolle Idee, müssen wir gucken, wie wir diesen Punkt hinkriegen, dann sieht es auch wieder anders aus. Aber wenn man da dann überhaupt kein gemeinsames Arbeiten hat, sondern immer nur mit irgendwelchen bürokratischen Auflagen konfrontiert wird, dann ist das sehr zäh. Bis man da dann irgendwie was hinbekommt“ (BL 3).*

Die Kontrollen gingen häufig mit neuen Beanstandungen einher, die in den Jahren zuvor nicht angemerkt worden seien. Der Veterinär könne meist keine Antworten darauf liefern, wie die neuen Beanstandungen praxistauglich umgesetzt werden könnten. Für den Betriebsleiter führe dies regelmäßig zu finanziellen Belastungen und schlaflosen Nächten. Er wünsche sich eine bessere Zusammenarbeit mit dem Kreisveterinäramt.

### 5.3.4 Verbraucher

Nach Aussage der Betriebsberater hätten Verbraucher generell hohe Ansprüche an die Qualität ihrer Lebensmittel und seien es gewöhnt, aus einem breiten Produktangebot auswählen zu können. Auch seien sie es gewöhnt, alles in kurzer Entfernung zu ihrem Wohnort zu erhalten. Dementsprechend sei es für Verbraucher attraktiver, wenn sie viele verschiedene Produkte in einem Hofladen erhielten und nicht mehrere Stellen anfahren müssten. Auch seien Verbraucher eher bereit längere Strecken zu fahren, wenn sie Produkte mit höherer Wertschöpfung und längerer Haltbarkeit erwerben könnten. Generell sei das Vertrauen der Verbraucher in Direktvermarkter groß, vor allem bei Lebensmittelskandalen würden diese davon profitieren.

Weiterhin sollten Betriebe sich darüber bewusst sein, dass Verbraucher über eine unterschiedliche Kaufkraft verfügten und dass sich die Verbrauchergewohnheiten änderten. Während der Onlinehandel und der Außer-Haus-Verzehr wachsen, werde immer weniger selbst gekocht. Auch dürfe ein Betrieb beim direkten Verkauf von Lebensmitteln die Unwissenheit der Kunden im Umgang mit Lebensmitteln nicht vergessen:

*„das Schlimme für den Landwirt ist ja in dem Moment, er ist derjenige, der dieses Produkt in den Verkehr bringt und er haftet für dieses Produkt in vollem Umfang egal, wie dumm der Verbraucher ist“ (BB 1).*

Problematisch sei bei Verbrauchern auch das geringe Wissen über die Landwirtschaft und die Produkte. Betriebsleiter dürften nicht davon ausgehen, dass Verbraucher über die Existenz des Betriebes und seine Produkte Bescheid wüssten:

*„Ja, diese Gemeinde, die sind ein paar tausend Einwohner und man meint immer, die Leute, die da wohnen, wissen, dass ich Milchvieh habe. Das wissen die nicht, die wissen, dass ich stinke und dass ich Gülle fahre, das wissen die. Aber dass ich Milch habe, das wissen die nicht“ (BB 9).*

Betriebsleiter müssten sich deshalb bewusst sein, dass sie viele Fragen beantworten werden müssen und dass Verbraucher ihren Betrieb sehen wollten. Ein gepflegter Betrieb würde wiederum zu einem Erlebnis für Verbraucher werden und könne dazu beitragen, dass die Verbraucher gerne wiederkommen:

*„Landwirtschaft ist ja für viele nicht mehr greifbar [...] und [die Kunden] finden ja den Besuch auf einem landwirtschaftlichen Betrieb als ein echtes Erlebnis. Und wenn der Hund denn da noch rumläuft oder vielleicht die Katze um die Beine schnurrt oder da vielleicht noch drei Kaninchen zum Streicheln für die Kinder sind, dann gehen denen die Augen auf“ (BB 1).*

Auch könne das Einkaufserlebnis zu kostenloser Werbung durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda für den Betrieb und seine Produkte führen. Bei schlechten Erfahrungen oder unzufriedenen Verbrauchern könne diese Art der Werbung auch ins Gegenteil umschlagen. Dies sei für den Betrieb besonders problematisch, denn die Direktvermarkter seien unmittelbar betroffen, da kein anonymes Verhältnis zum Kunden bestehe wie beim Verkauf über den LEH.

Viele Aussagen der Betriebsberater konnten durch die Betriebsleiter bestätigt werden. Zum einen, dass die Betriebsleiter regelmäßig Verbraucher auf dem Betrieb hätten, die sich diesen anschauen wollten und Fragen hätten. Aufgrund der Unruhe, die durch Kundenverkehr entstehe, habe sich ein Betriebsleiter aber bewusst gegen einen Hofladen entschieden, da ihm die Ruhe auf seinem Betrieb wichtiger sei. Zum anderen können die Betriebsleiter bestätigen, dass es Verbraucher vor allem bequem haben und die Hofprodukte möglichst überall bekommen wollen:

*„Aber, und ich glaube, das Problem ist [...] die Faulheit des Kunden. Also wenn, wir sind ja auch am Überlegen gewesen, gehen wir in den LEH oder nicht? Aber es ist letztendlich, es ist noch ein weiterer Absatz, eine Absatzmöglichkeit, [...]. Und dann kam immer so [von Kundenseite], warum stehen Sie nicht auf dem Wochenmarkt? Oder warum kann man nicht bei Ihnen auf dem Hof einkaufen? Und also es ist einfach so, dass der Kunde das letztendlich bequem haben möchte“ (BL 1).*

Auch konnte vonseiten der Betriebsleiter bestätigt werden, dass sie als Direktvermarkter von Lebensmittelskandalen profitieren. Verbraucher suchten dann den direkten Kontakt zum Hersteller, um ein Gefühl der Sicherheit und Transparenz zu haben. So könnten sie sehen, woher ihre Produkte stammen und wie diese hergestellt werden. Probleme entstehen manchmal dadurch, weil Verbraucher nicht verstünden, warum die Produkte beim Erzeuger teurer seien:

*„Und letztendlich müssen wir dem Kunden erklären, warum unser Produkt so teuer ist. Weil wir haben ja natürlich auch Kunden, die herkommen und sagen, warum kriegen Sie 1,40 Euro für den Liter Milch, oder 1,39 direkt beim Bauern? Die denken also, eigentlich müsste es doch 50 Cent [kosten]. Also warum soll ich hier mehr als 50 Cent bezahlen direkt beim Bauern? So denken die dann, ne“ (BL 1).*

Alle Betriebsleiter gaben an, dass es nicht den „typischen“ Verbraucher gebe. Ihre Kunden kämen aus allen Einkommensschichten und die Bandbreite reiche von der jungen Familie bis hin zur alleinstehenden Rentnerin. Je nach Lage des Betriebes, der Entfernung und Anzahl der potenziellen Verbraucher und den verschiedenen Vermarktungsmöglichkeiten vor Ort, hätten die Betriebe ihre Absatzwege ausgewählt und im Laufe der Zeit angepasst. Auch um möglichst wenig Raum für Konkurrenten zu lassen. Allen Betriebsleitern sei ein gutes Verhältnis zu ihren Kunden wichtig, aber sie gaben auch an, dass sie nicht jeden Kundenwunsch nach z. B. weiteren Produkten umsetzen würden. Teilweise ließen sie sich aber auch von Kundenwünschen inspirieren.

### 5.3.5 Konkurrenz

Nach Aussage der Betriebsberater sei es vor dem Einstieg in die Vermarktung wichtig, dass sich die Betriebe über potenzielle Konkurrenten informierten. Gibt es andere Betriebe, die bereits im LEH Trinkmilch verkaufen? Gibt es Hofläden in der Nähe? Gibt es bereits einen Betrieb in der Nähe, der Privathaushalte mit Trinkmilch beliefert? Wichtig sei auch, sich über die Produkte der Konkurrenz zu informieren. Biete ein benachbarter Betrieb Käse an, aber keine Trinkmilch oder Joghurt, könne dies eine freie Marktnische für den neuen Betrieb sein, so die Aussage eines Betriebsberaters.

Nach Aussage der Betriebsleiter wüssten sie, welche Betriebe ebenfalls in der Regionalvermarktung tätig seien. Bei den Betrieben mit Lieferservice gaben die Betriebsleiter an, dass es keine direkten Konkurrenten gäbe. Die Liefergebiete überschnitten sich nur im Randbereich mit denen von anderen Hofmolkereien. Außerdem gaben einige der Betriebsleiter an, sich mit den anderen Betrieben über das Liefergebiet abgesprochen zu haben. Ein Betriebsleiter sagte zudem, dass ihm ein offener und ehrlicher Umgang mit anderen Betrieben wichtig sei, da sich diese bei Problemen gegenseitig aushelfen könnten. Auch gaben die Betriebsleiter übereinstimmend an, dass sie interessierten Landwirten gegenüber offen seien. Der Standort und die Einstellung des potenziellen Konkurrenten würden dabei einen Einfluss auf das Gespräch haben, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Und [wir] sagen hier, von wegen, wenn die [Landwirte] nahe dran sind, ne, klar fragen wir auch zuerst, wo wohnt Ihr? [...] Dass man erst mal abklärt, sind die überhaupt bereit, Grenzen einzuhalten, oder nicht? Und dann würde ich mit denen auch anders reden, wenn ich merke so, also der kommt jetzt hier zwanzig Kilometer weiter, und der sagt, nee wieso, also hier, Konkurrenz belebt das Geschäft, und dann. Mit dem rede ich schon anders, wie jemand, der zwanzig Kilometer weiterkommt, und sagt, nee, also ganz klar, also da müssen wir uns an den Tisch setzen, und wir müssen uns hier keine Konkurrenz machen“ (BL 1).*

Eine Strategie, die von einigen der befragten Betriebsleiter angewendet wird, sei, das potenzielle Liefergebiet so gut wie möglich abzudecken. Ein Betriebsleiter sei extra den Schritt in den LEH gegangen, um dort den Platz für regionale Milch zu besetzen und Konkurrenten keine Chance mehr zu geben. Einem anderen sei es wichtig, auch die kleinen Dörfer in der Umgebung zu beliefern, um dort keinen Platz für andere Anbieter zu lassen. Übereinstimmend gaben die Betriebe mit Lieferservice an, dass sie Rohmilchzapfanlagen nicht als Konkurrenz betrachteten, obwohl jeder der Betriebe welche im Umkreis habe:

*„Wir haben hier im Stadtgebiet drei, vier [Milch-]Tankstellen, [...]. Was da durchgeht, ist ja relativ überschaubar. [...]. Wir haben uns vorher, als es losging mit den Milchtankstellen, mehr Gedanken gemacht als jetzt. [...]. Also die, die eine [Milchtankstelle] haben, [...] die sagen auch, Scheiße. Hätte ich mal was anderes gemacht. Die sind nicht zufrieden, sagen wir es mal so. Also das würden sie so auch nie sagen, sondern aber das Ding muss noch ein paar Jahre laufen, bevor sich das amortisiert hat“ (BL 2).*

Einer der befragten Betriebe habe die Erfahrung gemacht, dass die Konkurrenz nicht schlafe und auch nicht davor zurückscheue, Ideen direkt zu übernehmen. Nach seiner Einschätzung sei der Markt für regionale Milch aber auch ausreichend groß für mehrere Anbieter, wie folgendes Zitat zeigt:

*"Es gibt ganz viele Kaffeehäuser, Eisdielen, Gaststätten, Großküchen, die Milch brauchen, und die auch gerne mit regionalen Landwirten zusammenarbeiten wollen. Also der Markt ist groß genug für uns alle“ (BL 4).*

### 5.3.6 Externe Molkerei

In den Satzungen genossenschaftlicher Molkereien sei mit der Andienungspflicht geregelt, dass Mitglieder der Genossenschaft ihre gesamte Milch an die Molkerei liefern müssen. Beliefern Betriebe neben der externen Molkerei noch ihre eigene Hofmolkerei, so widerspreche dies der Andienungspflicht und müsse – nach Aussage eines Betriebsberaters – mit der externen Molkerei geklärt werden. Nach Aussage der Betriebsberater haben einige Molkereien Sorge, dass es zu Lebensmittelskandalen – insbesondere im Zusammenhang mit Rohmilchautomaten – kommen



könnte, wenn die hygienerechtlichen Rahmenbedingungen nicht eingehalten werden würden. Dabei könne es zu gesundheitlichen Konsequenzen bei Konsumenten kommen und dies könnte dann auf die Molkerei oder die gesamte Branche zurückfallen. Ein Imageschaden würde zu Absatzlücken führen und wäre für die Hofmolkereien umso fataler, da nach Aussage einiger Betriebsberater das Vertrauen der Kunden in Direktvermarkter besonders groß sei. Deshalb sei es umso wichtiger, dass sich jeder Landwirt über seine Verantwortung bei der Vermarktung eines so sensiblen Lebensmittels bewusst sei, wie folgendes Zitat zeigt:

*„An und für sich ist [ein Lebensmittelskandal] immer zuträglich für Direktvermarkter, [...], weil dann die Leute einfach die Nähe zum Vermarkter, zum Erzeuger suchen, um eben nachfragen zu können, um sehen zu können, wie wird das hergestellt und das Vertrauen da dann eben besonders groß ist, gerade wenn Skandale um sich schlagen. Von daher wäre es fatal, wenn gerade in dem Bereich dann tatsächlich was passieren würde. Das wäre also nicht auszudenken. Von daher finde ich immer, sollte sich jeder im Vorfeld besonders bewusst sein, welche Verantwortung er trägt, um eben auch solcher Katastrophe aus dem Weg zu gehen“ (BB 2).*

Alle befragten Betriebe liefern einen Teil ihrer Milch an eine externe Molkerei. Keiner der Betriebe verarbeite seine gesamte Milch in der eigenen Hofmolkerei. Probleme mit der externen Molkerei wegen der eigenen Milchverarbeitung habe es bei keinem der befragten Betriebe gegeben. Einige der Betriebsleiter haben es sich von ihrer Molkerei schriftlich bestätigen lassen, dass sie die Milch auch an ihre Hofmolkerei liefern dürften. Andere Betriebsleiter haben es nur mündlich vereinbart.

Laut Aussage von zwei Betriebsleitern würde sich die externe Molkerei wünschen, dass sie frühzeitig darüber informiert werden würde, wie viel Milch sie von den Betrieben erhalte. Dies sei für die Betriebsleiter jedoch kaum möglich. Einer der Gründe dafür sei das individuelle Bestellverhalten des LEH und der Gastronomiekunden. Übereinstimmend mit den Aussagen der Betriebsberater habe ein Betriebsleiter die Erfahrung gemacht, dass in seiner externen Molkerei Rohmilchzapfanlagen kritisch gesehen werden und nur noch mit Genehmigung der externen Molkerei eingerichtet werden dürften. Die Angst vor einem Skandal sei zu groß.

## 6 Diskussion der Ergebnisse

### 6.1 Besonderheiten von Milch in der Regionalvermarktung

Milch ist ein sensibles und leicht verderbliches Lebensmittel und stellt in der Regionalvermarktung hohe Ansprüche an die Erzeuger. Die Bedeutung einer hygienisch einwandfreien Erzeugung und einer ununterbrochenen Kühlkette wird umso deutlicher, wenn es um die Vermarktung von Rohmilch geht. Auf die besonderen Gefahren bei der Abgabe von Rohmilch weist auch das Niedersächsische Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (LAVES) hin. Bei einer Untersuchung von 100 Rohmilchproben aus Rohmilchautomaten in den Jahren 2016/17 wurden in fast jeder zehnten Probe krankmachende Keime nachgewiesen (LAVES, 2019).

Milcherzeuger, die sich für den „vermeintlich einfachen Weg“ der Vermarktung ihrer Rohmilch per Milchautomat entscheiden, sollten sich ihrer Verantwortung bewusst sein. Das Risiko eines Lebensmittelskandals ist hoch und würde die gesamte Branche treffen. Dieses Risiko wirkt sich zweiseitig aus. Nicht nur der Milcherzeuger kann die Ursache eines Lebensmittelskandals aufgrund eines unsachgemäßen Umgangs mit dem Erzeugnis sein, sondern auch die Kunden. Dies betrifft insbesondere deren Umgang mit dem Automaten, den Transport und letztendlich die Verwendung der Rohmilch zu Hause. Eine unsachgemäße Handhabung oder ein vermindertes Wissen über die hygienischen Anforderungen können in Kombination mit dem sensiblen Lebensmittel Milch zu unsicheren Produkten führen. Diese können gesundheitsgefährdend für den Menschen sein. Dieses Risiko darf nicht unterschätzt werden und erschwerend kommt hinzu, dass es nicht kalkulierbar ist. Ein Lebensmittelskandal, der in Verbindung mit einem Milchautomaten steht, könnte zum Einbruch der Nachfrage führen und stellt eine nicht zu verachtende Gefahr dar. Wobei nicht nur der Milcherzeuger selbst, sondern u. U. andere Molkereien in der Region darunter zu leiden hätten. Ein weiteres Problem stellen Einbrüche und die Zerstörung von Automaten dar (vgl. Deter, 2018a, 2018b).

Die Experten haben zwei weitere Punkte angesprochen. Erstens ist Milch ein homogenes Produkt und zweitens ist der Trinkmilchmarkt bereits gesättigt. Dieses Ergebnis stimmt mit einer Arbeit von Klein und Menrad (2011) überein. Auch sie sehen den gesättigten Trinkmilchmarkt im LEH als Herausforderung für neue Anbieter, die ihre Milch über diesen Weg vermarkten wollen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass es sich bei dem Milchmarkt um einen dynamischen Markt handelt, der ständig in Bewegung ist. Umweltauflagen, Diskussionen über das Tierwohl und Bauernproteste prägen die aktuelle Zeit (z. B. TopAgrar, 2020b, 2020a, 2019). Trotz der steigenden Nachfrage nach regionalen Produkten kann die Regionalvermarktung nicht als Allheilmittel für die gesamte Branche angesehen werden. Sie kann eine interessante Nische für einzelne Betriebe darstellen, ist jedoch keine Lösung für die gesamte Wertschöpfungskette (Klein und Menrad, 2011; Kögl und Tietze, 2010).

Die Unabhängigkeit von den Auszahlungspreisen der externen Molkereien, die sich viele Milcherzeuger wünschen, geht in der Regionalvermarktung damit einher, dass die Betriebe das gesamte Risiko für die Verarbeitung und Vermarktung der eigenen Milch selbst tragen müssen. Der Aufbau einer Hofmolkerei und eines Kundenstammes ist langwierig und bedeutet einen erheblichen Mehraufwand für die Erzeuger. Kögl und Tietze (2010) weisen in ihrer Arbeit außerdem darauf hin, dass die gesetzlichen Vorgaben für die industrielle Produktion entwickelt wurden und deshalb teilweise nur schwer von Kleinerzeugern eingehalten werden können.

## 6.2 Betriebsinterne Faktoren

### 6.2.1 Betriebsleiter

Übereinstimmend mit den Ergebnissen der Arbeiten von Kullmann (2007) und Redelberger und Albrecht-Seidel (2010) beschreiben die befragten Experten den Betriebsleiter als Schlüsselfigur der Regionalvermarktung. Sowohl die Experten als auch verschiedene wissenschaftliche Arbeiten erläutern, dass die Betriebsleiter verschiedene Fähigkeiten und Charaktereigenschaften mitbringen sollten, um eine erfolgreiche Vermarktung aufzubauen: vernetztes Denken, Professionalität und Durchhaltevermögen (Besch und Hausladen, 1999), Fachkenntnisse in der Hygiene und der Betriebswirtschaft (Pöchtrager und Meixner, 2006). Zur Herstellung verschiedener Produkte ist aber auch Know-how im Bereich der Sachkunde und des Handwerks notwendig. Die befragten Betriebsberater betonten einstimmig die Unternehmerpersönlichkeit, die Betriebsleiter innehaben sollten. Eine realistische Einschätzung des Marktes ist umso wichtiger, denn die Regionalvermarktung ist nichts, womit schnell viel Geld verdient werden kann. Nach Pöchtrager und Meixner (2006) ist es für die Vermarktung außerdem hilfreich, wenn der Betriebsleiter und sein Betrieb in der Region bekannt sind.

### 6.2.2 Familie

Die Aussagen der Betriebsleiter und der Betriebsberater verdeutlichen die Relevanz der Familie in der Regionalvermarktung. Einerseits ist es wichtig, die gesamte Familie mit in das Projekt einzubeziehen, andererseits sollten Betriebe ohne freie Kapazitäten bereit sein, zusätzliches Personal einzustellen, um die Vielzahl an neuen Aufgaben zu bewältigen. Insbesondere der Aufbau der Regionalvermarktung ist sehr aufwendig, ohne damit Geld zu verdienen, was die Einstellung von Personal sehr schwierig macht und die Bedeutung von Familienarbeitskräften umso mehr betont (Knuck, 2020). Dieses Ergebnis passt auch zu der Arbeit von Kirner (2018), der in seiner Arbeit die fehlende Unterstützung der Familie als Hemmnis für den Einstieg in die Diversifizierung sieht.

Hofnachfolger sind für verschiedene Aspekte der Regionalvermarktung relevant. Einerseits können sie die Betriebsleiter mit ihrer Arbeitskraft und ihrem Wissen unterstützen und entlasten,

andererseits können Betriebe langfristiger planen, wenn die Hofnachfolger signalisieren, dass sie den neuen Betriebszweig weiterführen wollen.

Das Einverständnis der Familie ist besonders relevant, wenn die Familie direkt auf dem Betrieb wohnt. Bei Betrieben, bei denen die Familie einen anderen Wohnort hat und der Betrieb ausschließlich mit Fremdarbeitskräften geführt wird, ist dieser Aspekt weniger von Bedeutung.

### 6.2.3 Vorbereitung und Planung

Die befragten Betriebsberater betonten einstimmig die Bedeutung einer guten Planung und die frühzeitige Kontaktaufnahme mit dem zuständigen Kreisveterinäramt. Zwar können Verbände und Berufskollegen mit nützlichen Informationen helfen, doch wenn es um die konkrete Umsetzung des Projektes geht, führt kein Weg an den genehmigenden Behörden vorbei. Die Einschätzungen der Betriebsleiter unterstreichen diese Sichtweise (vgl. Kapitel 6.3.3). Aufgrund der föderalen Strukturen können die Verbände keine allgemeinverbindlichen Empfehlungen bzw. Einzelberatungen leisten. Dazu wäre es zu aufwendig, das entsprechende Detailwissen vorzuhalten.

Übereinstimmend mit den Ergebnissen von Besch und Hausladen (1999) betonen die Betriebsberater, dass es zwar allgemeine Punkte gibt, die mit allen Betrieben besprochen werden, es aufgrund der individuellen Situation jedes Betriebes jedoch keinen einheitlichen Beratungsleitfaden gibt. Zur Vorbereitung gehört ebenfalls eine realistische Einschätzung des Marktes und die Überprüfung des Projektes auf seine ökonomische Realisierbarkeit. Besonders zur Einführung der Produkte auf dem Markt ist mit erhöhten Kosten und geringen Marktanteilen zu rechnen (Klein und Menrad, 2011). Betriebsleiter sollten genaue Kenntnisse ihrer betriebswirtschaftlichen Zahlen haben, wissen, dass sie zunächst in hohe Vorleistungen treten müssen, sich darüber bewusst sein, dass es keine Erfolgsgarantie gibt und es einige Zeit dauern kann, bis mit dem Projekt Gewinne erzielt werden.

### 6.2.4 Marketing

Die verschiedenen Bereiche des Marketings sind wichtig für die Betriebe, um einerseits mit gezielter Werbung auf den eigenen Betrieb aufmerksam zu machen und andererseits mit kalkulierten Preisen einen entsprechenden Gewinn zu erzielen. Dieses Ergebnis stimmt mit anderen Studien überein (Kögl und Tietze, 2010, Kullmann, 2004). Auf die schwierige Umsetzung für einzelne Erzeuger weisen Besch und Hausladen (1999) in ihrer Arbeit hin. Nach Klein und Menrad (2011) kann es außerdem sinnvoll sein, die Rohstoffproduzenten zu veröffentlichen, um dem Kunden das Gesicht hinter dem Produkt zu zeigen. Auch die befragten Betriebsberater und Betriebsleiter empfehlen die Veranstaltung von Hoffesten, um den Betrieb in der Region bekannter zu machen. Dieses Ergebnis geht mit der Arbeit von Banik und Simons (2007) einher, die bei den

Verbrauchern den Wunsch nach Entanonymisierung und Erlebnisqualität bei dem Einkauf bei Direktvermarktern analysiert haben. Um die Bekanntheit des Betriebes bzw. der Produkte zu steigern, kann außerdem die Teilnahme an Wettbewerben hilfreich sein (Pöchtrager und Meixner, 2006).

Fortbildungen zu verschiedenen Themen der Regionalvermarktung, wie z. B. der Kalkulation von Verkaufspreisen, werden von Institutionen wie den Landwirtschaftskammern angeboten. Abseits gelegenen Betrieben könnte mit Hilfe von Ausnahmeregelungen oder einer Änderung der entsprechenden Rechtsgrundlage außerdem ermöglicht werden, Hinweisschilder für ihren Betrieb zu platzieren und mehr Kunden auf den eigenen Betrieb aufmerksam zu machen.

### 6.2.5 Absatzwege

#### **Lieferdienst**

Bei der Belieferung von Privathaushalten kommt es einerseits auf den Standort des eigenen Betriebes an. Ist der Betrieb weiter von den Kunden entfernt, müssen mehr Kilometer gefahren werden. Andererseits spielt aber auch die Wohnsituation und Einkommenssituation potenzieller Kunden eine wichtige Rolle. Diesen Aspekt sollten Betriebe bei der Auswahl ihres Vermarktungsweges beachten. Außerdem ist bei diesem Absatzweg die Anschaffung und der Unterhalt von Lieferfahrzeugen sowie die Einstellung von Fahrern notwendig. Während die Betriebsberater die Berufstätigkeit von Kunden als Herausforderung für diesen Absatzweg beschrieben, konnten die befragten Betriebsleiter diese Einschätzung nicht bestätigen. Eine gute Kommunikation und Kreativität auf beiden Seiten macht eine Hausbelieferung auch bei Berufstätigkeit möglich.

#### **Lebensmitteleinzelhandel**

Der Verkauf von Milcherzeugnissen über den LEH erhöht die Reichweite der Produkte und kann zu höheren Umsätzen führen. Nach Kullmann (2004) können über den LEH Verbraucher mit regionalen Produkten im höheren Qualitäts- und Preissegment angesprochen werden. Er spricht Regionalität eine eigene Qualität zu, da die Wiederverwertung in der Region etwas bietet, was austauschbare Bioprodukte nicht können. Auch Klein und Menrad (2011) sehen Vorteile in der Vermarktung über diesen Absatzweg, Kögl und Tietze (2010) weisen jedoch auch auf die große Konkurrenz hin. Den hohen Konkurrenzdruck hatten auch die befragten Experten als Herausforderung genannt.

In Bezug auf diesen Absatzweg widersprechen sich die Aussagen einiger Betriebsberater von denen der befragten Betriebsleiter. Während die Betriebsberater auf mögliche Probleme in der Zusammenarbeit mit dem LEH hingewiesen haben, gaben alle Betriebsleiter an, dass die Zusammenarbeit problemlos ist. Dies zeigt, dass die Vermarktung über den LEH einerseits vom

jeweiligen Geschäftsinhaber und andererseits vom Verhandlungsgeschick der Betriebsleiter abhängig ist.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufseiten der Betriebsleiter sind unabdingbar, um trotz Marge für den LEH und eventuell weiterer Forderungen noch Gewinne erzielen zu können. Außerdem wird es für einen regionalen Produzenten schwierig sein, seine Milch im LEH zu vermarkten, wenn dort bereits eine andere regionale Milch zu finden ist. Bevor also Investitionen getätigt werden, um sich zertifizieren zu lassen, sollte die aktuelle Marktsituation im regionalen LEH erkundet und das Gespräch mit dem Geschäftsinhaber/Marktleiter gesucht werden.

### **Hofladen**

Aus den verschiedenen Argumenten der Betriebsberater und Betriebsleiter wird deutlich, dass die Eröffnung eines Hofladens gut überlegt werden sollte. Während ein Hofladen einerseits mehr Kunden anziehen kann, kann er dadurch gleichzeitig für mehr Unruhe auf dem Betrieb sorgen. Insbesondere die schlechte Planbarkeit der Absatzmengen bei Produkten mit geringer Haltbarkeit, die möglichen hohen Personalkosten und der zusätzliche Arbeitsaufwand sollten bei der Entscheidung berücksichtigt werden.

Um das Sortiment des eigenen Hofladens zu erweitern, könnten sich Milchviehbetriebe mit anderen Betrieben zusammenschließen und deren Produkte in ihr Sortiment aufnehmen. Alternativ könnten die Milchviehbetriebe auch den Kontakt zu bereits bestehenden Hofläden suchen und ihre Produkte über diesen Absatzweg vermarkten, um so die Kosten für einen eigenen Hofladen zu sparen.

### **Gastronomie**

Die Vermarktung von Milch und Milchprodukten an Gastronomiekunden kann aufgrund der höheren Mengen interessant für Hofmolkereien sein. Andererseits kann die Zusammenarbeit teilweise auch anspruchsvoll sein, da diese Kunden – nach Aussage der befragten Experten – gewöhnt sind, relativ kurzfristig bestellen zu können. Hofmolkereien müssen hingegen ihre Produktion im Voraus planen und auch die Logistik bewältigen. Auch für diesen Absatzweg sollte deshalb eine genaue Analyse der individuellen Situation vorgenommen werden.

## **6.3 Betriebsexterne Faktoren**

### **6.3.1 Personal**

Aus den Aussagen der Betriebsberater und Betriebsleiter wird deutlich, dass eine Regionalvermarktung ohne Fremdarbeitskräfte kaum möglich ist. Insbesondere bei Betrieben, die bereits seit einigen Jahren in der Regionalvermarktung tätig sind und sich einen entsprechenden

Kundenstamm aufgebaut haben, wäre die Produktion in der Hofmolkerei oder eine Belieferung der Haushalte ohne zusätzliche Arbeitskräfte nicht zu schaffen.

Bei der Personalsuche scheint es unter anderem auf den Betriebsstandort anzukommen und auf die Anforderungen, die der Betriebsleiter an das Personal stellt. Für den Umgang mit dem sensiblen Lebensmittel Milch ist es besonders wichtig, dass das Personal zuverlässig arbeitet und sich an die Hygienevorschriften hält. Orientiert sich das Personal an den Vorgaben des Betriebsleiters, ist die Arbeit in der Hofmolkerei auch mit ungelernten Hilfskräften zu schaffen. Auch Kullmann (2004) und Redelberger und Albrecht-Seidel (2010) nennen motivierte Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten als wichtigen Faktor in ihren Arbeiten.

### 6.3.2 Standort

Die Bedeutung des Standortes ist zum einen abhängig von den gewählten Vertriebswegen. Möchten Betriebe ihre Produkte im Hofladen auf dem Betrieb anbieten, ist der Standort wichtiger, als wenn ein Betrieb per Onlinehandel und Versand vermarkten möchte. Ein vermeintlich suboptimaler Standort bedeutet nicht, dass die regionale Vermarktung der eigenen Produkte ohne Erfolg bleiben muss. Zu diesen Ergebnissen kommen auch Wille et al. (2018b). Zum anderen hat auch die Bevölkerung der entsprechenden Region einen Einfluss, ob das Projekt langfristig am Markt existieren kann. Dieses Ergebnis stimmt mit Besch und Hausladen (1999) und Kögl und Tietze (2010) überein.

Nach Wille et al. (2018a) wird der Standort als größte Herausforderung in der Direktvermarktung wahrgenommen. Eine genaue Analyse des Standortes und die Auswahl des passenden Modells sind deshalb besonders wichtig. Bei Produkten mit höherer Wertschöpfung und längerer Haltbarkeit – wie beispielsweise Käse – könnten Betriebe ihre Produkte auch über das Internet vermarkten. Bei Produkten mit geringerer Haltbarkeit, die vor Ort vermarktet werden müssen, ist es besonders wichtig, die Kunden in der direkten Umgebung immer wieder auf den Betrieb aufmerksam zu machen.

Ein weiterer wichtiger Punkt in Bezug auf den Standort ist das Bundesland und die jeweilige Politik. Die Möglichkeit, Förderprogramme zu nutzen oder sich beraten zu lassen, ist von Bundesland zu Bundesland verschieden. Betriebe müssen sich individuell informieren, welche Möglichkeiten der Unterstützung in ihrem Bundesland angeboten werden. Einheitliche Aussagen können aufgrund dieser föderalen Strukturen nicht getroffen werden.

### 6.3.3 Kreisveterinäramt

Für Betriebe, die in die Regionalvermarktung einsteigen wollen, ist es besonders wichtig, dass sie direkt zu Beginn Kontakt zu ihrem zuständigen Kreisveterinäramt aufnehmen. Nur durch die

gemeinsame Planung können unnötige Kosten und doppelte Arbeit vermieden werden. Dies ist vor allem deshalb so bedeutend, weil aufgrund der föderalen Verteilung von Zuständigkeiten die Bundesländer und deren jeweiligen Bestimmungen den Rahmen vorgeben. Im Besonderen nehmen hierbei die Kreisveterinärämter die herausragende Stellung ein. Letztendlich entscheidet der jeweilige Amtstierarzt, was möglich ist und was alles für die Umsetzung getan werden muss.

Eine besondere Herausforderung in Bezug auf die Veterinärmediziner ergibt sich für die Betriebe, weil es keine einheitlichen Regelungen für Hofmolkereien gibt. Die Anforderungen an eine Hofmolkerei können von Kreisveterinär zu Kreisveterinär variieren, sodass es nicht einmal einheitliche Regelungen für ein Bundesland gibt.

### 6.3.4 Konkurrenz

Die Aussagen der Betriebsberater und Betriebsleiter zeigen, dass es in der Regionalvermarktung von Milch Konkurrenz gibt, die berücksichtigt werden muss. Dieses Ergebnis stimmt mit der Arbeit von Kögl und Tietze (2010) überein, die sowohl andere Regionalvermarkter als auch andere Milchmarken im LEH als Konkurrenten aufzeigen.

Nach Aussage der befragten Betriebsleiter würden sich die Betriebe häufig untereinander kennen und sich zum Teil gegenseitig aushelfen. Insbesondere bei den Betrieben, die bereits seit Jahren am Markt sind, scheinen die geografischen Grenzen abgesteckt und die Nischen klar besetzt zu sein. In Regionen, wo die Regionalvermarktung erst im Aufbau und somit viel Platz für Konkurrenz vorhanden ist, scheinen die Grenzen zunächst abgesteckt werden zu müssen; die Konkurrenz sollte nicht unterschätzt werden.

### 6.3.5 Externe Molkerei

Insbesondere der deutsche Milchmarkt ist von einem hohen Anteil genossenschaftlicher Molkereien gekennzeichnet. Damit gehen bestimmte Regeln für die Mitglieder einer Molkereigenossenschaft einher. Darüber sollten sich die Betriebsleiter im Klaren sein und diese Regeln auch berücksichtigen. Es zeigte sich, dass Betriebe, die in die Regionalvermarktung einsteigen wollen, proaktiv das Gespräch suchen sollten, denn die Belieferung der eigenen Hofmolkerei widerspricht in der Regel den Bestimmungen der Genossenschaft. Hier kann die Regelung zur Andienungspflicht zu Problemen führen. Offene Gespräche bereits im Voraus konnten für beide Seiten zu einvernehmlichen Lösungen führen. Bedeutend wurde in diesem Zusammenhang auch, welche Milcherzeugnisse von dem Betrieb angeboten werden sollen. Im Gegensatz zu Rohmilchzapfanlagen ist das Gesundheitsrisiko bei pasteurisierter Milch deutlich reduziert und somit auch das Risiko von Lebensmittelskandalen. Molkereien haben bei weiterverarbeiteter Milch bzw. Milcherzeugnissen weniger Bedenken.



## 6.4 Zwischenfazit Ergebnisse der Befragung

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass sich einige Erfolgsfaktoren mit den Ergebnissen vorhandener Forschungsarbeiten decken: Bei den betriebsinternen Erfolgsfaktoren zählen dazu die Betriebsleiter als Schlüsselfiguren mit ihren Fachkenntnissen und Fähigkeiten (Besch und Hausladen, 1999; Klein und Menrad, 2011; Kullmann, 2004; Knuck, 2020), der familiäre Zusammenhalt und die familiäre Unterstützung (Payrhuber et al., 2018; Knuck, 2020) und das Marketing mit seinen vielen verschiedenen Bereichen (Kögl und Tietze, 2010; Kullmann, 2004; Klein und Menrad, 2011). Für die betriebsexternen Faktoren konnte die Bedeutung des Standortes (Wille et al., 2018b; Besch und Hausladen, 1999; Knuck, 2020) und der Einfluss von motivierten Mitarbeitern (Kullmann, 2004; Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) mit vorhandenen Ergebnissen aus der Literatur bestätigt werden.

Im Gegensatz zu regionalen Vermarktungsprojekten oder -initiativen, bei denen die zahlreichen verschiedenen Aufgaben auf verschiedene Akteure verteilt werden, müssen bei der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen häufig alle Aufgaben von einem Betriebsleiter und seiner Familie gestemmt werden. Hierdurch entfallen Hemmnisse wie Interessenskonflikte (Klein und Menrad, 2011) und Koordinierungs- und Kommunikationsprobleme (Kögl und Tietze, 2010) bei der Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Ebenso entfällt das Problem einer unscharfen Definition der Region (Klein und Menrad, 2011), denn die Erzeugung und Verarbeitung der Milch findet in unmittelbarer Nähe zueinander statt. Den Problemen eines gesättigten Konsummilchmarktes und erhöhter Verarbeitungskosten sehen sich hingegen sowohl einzelne Betriebe als auch Initiativen gegenüber, wie die Autoren bestätigen. Auch die Kosten für die Bekanntmachung der Produkte in der Markteinführungsphase sind in beiden Fällen hoch, allerdings müssen sie bei der Regionalvermarktung eines einzelnen Milchviehbetriebes komplett von dem einzelnen Betrieb getragen werden, während sie bei Initiativen aufgeteilt werden können.

Ein bisher nicht diskutierter Erfolgsfaktor ist die Vorbereitung und Planung der Hofmolkerei. Während z. B. Kartoffeln oder andere landwirtschaftliche Urprodukte unverarbeitet außerhalb des Betriebes vermarktet werden können, ist Milch ein sensibles Lebensmittel und muss – mit Ausnahme von Vorzugsmilch – für die Vermarktung außerhalb des Betriebes verarbeitet werden. Eine genaue Vorstellung über die angestrebten Verarbeitungsmengen, das Produktportfolio sowie die Informationsbeschaffung ist für die Planung einer Hofmolkerei unbedingt notwendig: Unnötige Kosten können so vermieden werden. Auch die Kreisveterinärämter stellen einen in der Literatur bisher nicht beachteten Einflussfaktor dar. Die Zulassung einer Hofmolkerei und die regelmäßigen Kontrollen unterliegen den Kreisveterinärämtern. Die föderalen Strukturen und Zuständigkeiten in diesem speziellen Fall können zu unterschiedlichen Anforderungen und Entscheidungen, zu unterschiedlich hohen Kosten sowie zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Für Milchviehbetriebe ist der Faktor der externen Molkerei besonders wichtig. Aufgrund der speziellen Strukturen im Milchsektor und der hohen Verbreitung genossenschaftlicher Molkereien

mit ihren Regelungen zu Abnahmegarantien und Andienungspflichten, können Milcherzeuger nicht unabhängig von ihrer Genossenschaft entscheiden, ob sie eine weitere Molkerei – ihre private Hofmolkerei – beliefern. Dieser Aspekt ist für den Milchsektor aufgrund des sehr hohen Anteils der Genossenschaften besonders relevant und unterscheidet sich damit von vielen anderen Agrarsektoren.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der vorliegenden Arbeit stellt die Beziehung zwischen den einzelnen Faktoren dar. Die Erfolgsfaktoren sind abhängig voneinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Betriebsleiter stellen einerseits selbst einen Erfolgsfaktor dar. Von ihnen hängt aber auch ab, wie umfangreich die Vorbereitung und Planung der Hofmolkerei umgesetzt wird, ebenso verhält es sich bei Marketingmaßnahmen. Der Bedarf an externen Arbeitskräften hängt einerseits davon ab, wie umfangreich das Produktportfolio ist und andererseits, wie viele Familienarbeitskräfte verfügbar sind. Auch der Standort hat einen Einfluss auf die Möglichkeit, Fremdarbeitskräfte zu beschäftigen. In strukturschwachen Regionen oder bei abgelegenen Standorten fällt es den Betrieben schwerer, Mitarbeiter einzustellen. Im Zusammenhang mit dem Standort stehen auch die Absatzmöglichkeiten der Produkte und aufgrund des Föderalismus auch die Fördermöglichkeiten. Zu berücksichtigen ist, dass der Standort einen Einfluss auf mögliche Marktkonkurrenten hat. So erhöhen beispielsweise Regionen mit größeren Städten die Wahrscheinlichkeit anderer potenzieller Anbieter, andererseits entstehen auch zusätzliche potenzielle Absatzwege und die potenzielle Anzahl an Kunden vergrößert sich. Zu guter Letzt haben auch die Eigenschaften der Milch einen Einfluss; die gesetzlichen Vorgaben zur Verarbeitung und Kühlung machen eine aufwendige Planung der Hofmolkerei notwendig und das notwendige Wissen zur Verarbeitung der Milch fordert wiederum den Betriebsleiter inhaltlich und zeitlich und macht die Qualifikation von Fremdarbeitskräften unerlässlich.

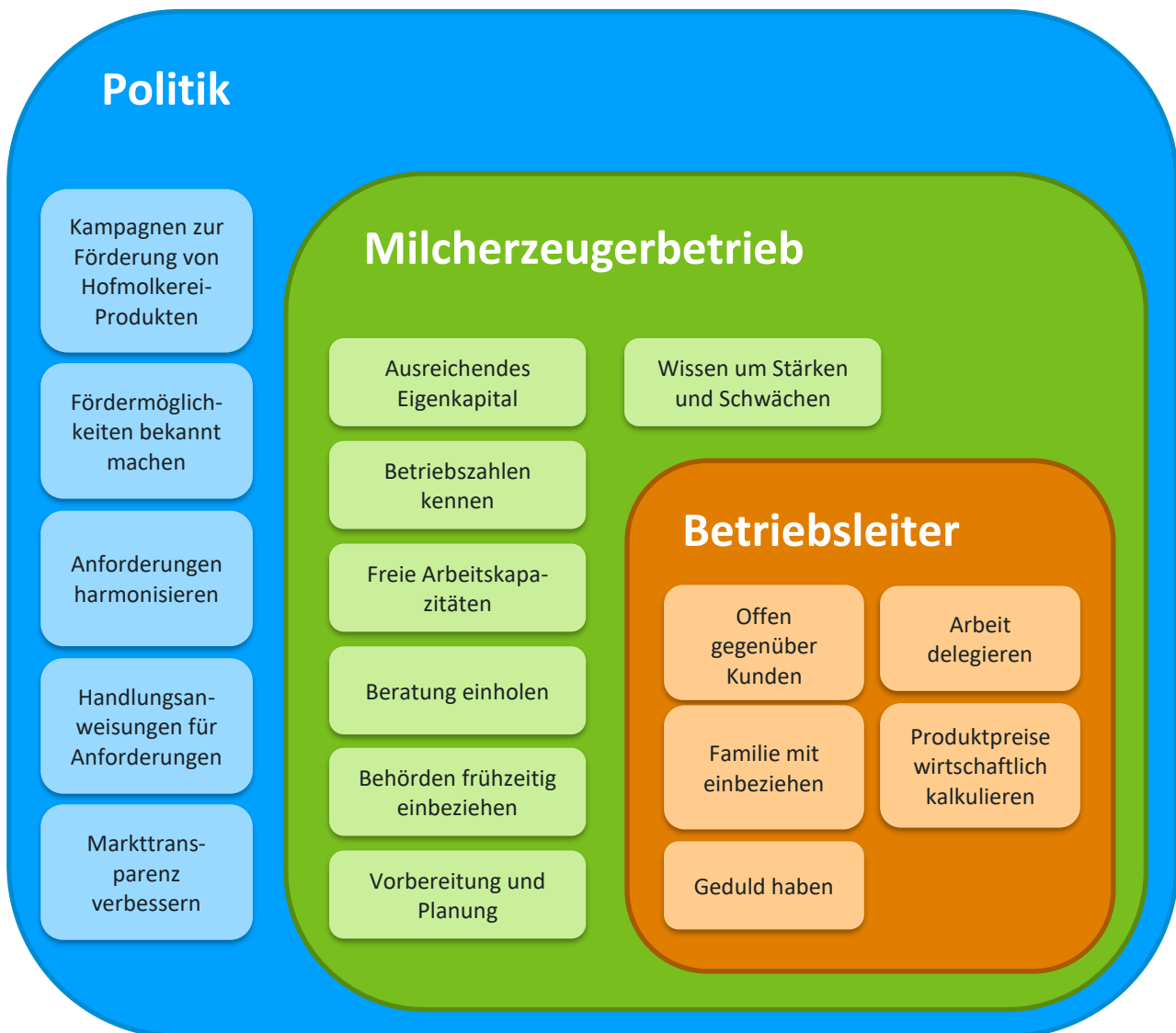
## 7 Empfehlungen

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass sowohl Erfolgsfaktoren existieren, die spezifisch für Milchviehbetriebe sind, und einige, die sich von anderen Agrarsektoren übertragen lassen. Aus diesen Ergebnissen werden im Folgenden Empfehlungen abgeleitet. Diese sollen einerseits eine Hilfestellung für Milchviehbetriebe darstellen, die in die Regionalvermarktung einsteigen wollen, und andererseits für politische Entscheidungsträger, um diese Betriebe effektiver sowie effizienter unterstützen zu können.

Die Fokussierung auf einen einzelnen Agrarsektor ermöglicht es, dass spezifische Empfehlungen für Milchviehbetriebe gegeben werden können, die bei anderen landwirtschaftlichen Betrieben weniger oder gar nicht ins Gewicht fallen. Daher würden diese hier vorgeschlagenen Empfehlungen bei einer Umsetzung einen hohen Grad an Effektivität und Effizienz aufweisen.

Um Milchviehbetrieben, die an der Regionalvermarktung interessiert sind, eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, zeigt Abbildung 20 Empfehlungen für den Betriebsleiter und seinen Betrieb auf. Auch werden Empfehlungen für die Politik vorgestellt. Durch die Umsetzung der folgenden Empfehlungen ließen sich sowohl der Eintritt in die Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen vereinfachen sowie die Wahrscheinlichkeit eines wirtschaftlichen Erfolges erhöhen. Die Empfehlungen werden im Anschluss der Abbildung detaillierter diskutiert.

**Abbildung 20:** Empfehlungen für einen erfolgreichen Einstieg in die Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen und der erfolgreichen Fortführung des zusätzlichen Betriebszweiges



Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.1 Empfehlungen für Milcherzeugerbetriebe

**Die Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen ist ein Nischenmarkt:** Die Nachfrage nach diesen Erzeugnissen ist begrenzt. Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass die Nachfrage nach Milch und Milchprodukten in Deutschland bei den meisten Warengruppen bereits gesättigt ist. Dies betrifft insbesondere die Trinkmilch. Daher kann eine Nachfrage nach einem spezifischen Produkt nur durch einen Verdrängungswettbewerb generiert werden. Dies entweder über einen direkten Preiskampf oder die Herausstellung eines Zusatznutzens. Dies führt auch direkt zu den beiden wesentlichen Faktoren – neben anderen – des Verbraucherverhaltens, die die

Nachfrage nach regional vermarkteten Lebensmitteln bestimmen: Interesse und Zahlungsbereitschaft. Verbraucher nehmen die Eigenschaften von Produkten unterschiedlich wahr und bewerten diese unterschiedlich. In diesem Kontext ist nur eine begrenzte Anzahl an Verbrauchern wirklich an der Herkunft des Produktes interessiert. Bei den anderen ist der Preis das oberste Entscheidungskriterium. Dies führt direkt zum nächsten Faktor – Zahlungsbereitschaft. Auch wenn Verbraucher Wert auf die Herkunft eines Produktes legen, sind nicht alle von ihnen bereit, diese Eigenschaft auch entsprechend monetär zu entlohnen. Hinzu kommt, dass diese Verbrauchereigenschaften, und damit die Nachfrage nach regionalen Milcherzeugnissen, nicht gleichförmig in Deutschland verteilt sind. Es lässt sich feststellen, dass die Wertschätzung der Produkteigenschaft „Region“ in Abhängigkeit zur Region selbst steht. Dies zeigt sich insbesondere in der Verteilung entsprechender Verarbeitungs- und Vermarktungsinitiativen und deren Konzentration in Süddeutschland.

**Nicht jeder Milcherzeuger kann in die Regionalvermarktung einsteigen:** Dies aus zwei wesentlichen Gründen: Erstens, weil es sich hierbei um einen Nischenmarkt (s. o.) handelt. Wenn alle oder eine zu große Anzahl an Betrieben in die Regionalvermarktung einsteigt, wird es zu einer Überversorgung des Marktes kommen und ein Preiswettkampf wird die Folge sein. Und zweitens, weil eine Vielzahl an Faktoren (betriebsintern und betriebsextern) zu beachten und zu erfüllen ist. Diese werden im Folgenden noch dargelegt.

Grundsätzlich gilt, dass für den Aufbau und den Betrieb einer Regionalvermarktung detaillierte Kenntnisse des eigenen Betriebes und seiner Kennzahlen erforderlich sind. Ohne diese Kenntnisse ist eine objektive und kritische Auseinandersetzung mit den zu erfüllenden Anforderungen bzw. entstehenden Herausforderungen nicht möglich. Auch eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Preiskalkulation muss auf diesen Kenntnissen basieren.

- **Der Einstieg, Aufbau und der Betrieb einer Regionalvermarktung ist kapitalintensiv:** Der Betriebsleiter muss bereits zu Anfang prüfen, ob der Betrieb über ausreichend hohe Kapitalreserven verfügt und nicht bereits an der Grenze der finanziellen Belastung operiert. Sonst lassen sich die notwendigen Investitionen nicht realisieren. Die Höhe der notwendigen Investitionen lässt sich nicht pauschal vorhersagen. Sie variiert in Abhängigkeit von der jeweiligen Betriebsausstattung, den geplanten Vermarktungsaktivitäten und den Anforderungen des jeweils zuständigen Kreisveterinäramtes.
- **Die Regionalvermarktung wird zu Beginn keine Gewinne erwirtschaften:** Dem Betriebsleiter muss klar sein, dass er nicht nur hohe Investitionen tätigen muss, sondern auch, dass der neue Betriebszweig in der Anfangsphase ein Verlustgeschäft sein wird. Gewinne werden erst nach einer längeren Phase der Marktetablierung und -pflege realisiert. Daher ist der Betriebszweig Regionalvermarktung nicht zur Lösung bereits bestehender finanzieller Probleme geeignet. Zusätzlich muss der Betrieb über finanzielle Reserven verfügen, um diese zusätzlichen finanziellen Belastungen überbrücken bzw. ausgleichen zu können. Das Erwirtschaften von Gewinnen in diesem Betriebszweig hängt maßgeblich davon ab, ob die Produktpreise ausreichend hoch kalkuliert wurden. Dabei sollte sich der Betriebsleiter nicht auf sein

Bauchgefühl verlassen, sondern die Kalkulation auf Basis der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vornehmen.

- **Der Einstieg, Aufbau und der Betrieb einer Regionalvermarktung ist zeitintensiv:** Von der Idee über die Planung und Realisierung bis hin zur erfolgreichen Etablierung braucht es Zeit. Bis die erforderlichen Genehmigungen eingeholt, die Baumaßnahmen abgeschlossen, Produkte entwickelt sowie Produktionsprozesse und Vermarktungswege abgestimmt sind, können mehrere Monate bis Jahre vergehen. Der Aufbau dieses neuen Betriebszweiges lässt sich in der Regel nicht nebenbei bewerkstelligen, sondern erfordert den ganzen Einsatz des Betriebsleiters. Dies hat Auswirkungen auf seine übrigen Verpflichtungen. Und wie zuvor bereits dargelegt, dauert es eine bestimmte Zeitspanne, bis der neue Betriebszweig Gewinne erwirtschaften kann.
- **Es funktioniert nur mit der Unterstützung der Familie:** Von Anfang an muss die Familie in die Überlegungen einbezogen werden. Der neue Betriebszweig wird nicht nur zusätzlichen Arbeitseinsatz erfordern, sondern auch die Abläufe der bestehenden Betriebsprozesse ändern. Es wird vieles neu zu organisieren sein und Aufgaben müssen u. U. an andere Personen übertragen werden. Sollten in der Familie keine freien Arbeitskapazitäten mehr vorhanden sein, wird die Einstellung zusätzlichen Personals erforderlich. Das muss von Anfang an mit bedacht werden, da je nach Region ein Mangel an geeignetem Personal vorhanden sein kann bzw. die Arbeitsbedingungen eine Einstellung erschweren können. Zusätzlich bedeuten manche Formen der Regionalvermarktung einen Publikumsverkehr auf dem Betriebsgelände. Auch damit müssen alle Familienmitglieder einverstanden sein und dies mittragen.
- **Die zusätzliche Belastung nicht unterschätzen:** Wenn Klarheit über die o. g. Voraussetzungen besteht, muss der Betriebsleiter für sich entscheiden, ob er bereit ist, die zusätzlichen physischen, psychischen und finanziellen Herausforderungen und Belastungen einzugehen. Auch sollte er sich ehrlich fragen, ob er über die erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften (Kontaktfreude, Offenheit, Durchhaltevermögen etc.) verfügt, die für einen erfolgreichen Aufbau und Betrieb einer Regionalvermarktung notwendig sind.
- **Zustimmung der externen Molkerei einholen:** Diese Notwendigkeit betrifft vor allem die Mitglieder einer Genossenschaftsmolkerei. In der Regel sehen deren Satzungen eine 100 %-ige Andienungspflicht vor. Milcherzeuger sollten sich frühzeitig an ihre Molkerei wenden, wenn sie in die Regionalvermarktung einsteigen wollen. Um sich abzusichern, wird empfohlen, die Vereinbarung schriftlich festzuhalten.
- **Eine gute Planung entscheidet über Erfolg und Nichterfolg:** Betriebsleiter sollten sich von verschiedenen Einrichtungen Informationen und Beratung einholen. So bieten beispielsweise viele Landwirtschaftskammern Beratungen und/oder Schulungen zu diesem Thema an. Auch viele Betriebsberater verfügen über das notwendige Wissen, um weiterhelfen zu können. Zusätzlich stehen etablierte Verbände der Regional- bzw. Direktvermarktung mit Rat und Tat hilfreich zur Seite.
- **Von anderen lernen:** Empfehlenswerte Informationsquellen sind zudem Berufskollegen, die bereits den Schritt in die Regionalvermarktung gegangen sind. Hier können Interessierte aus

erster Hand von den bereits vorliegenden Erfahrungen profitieren und auf mögliche Fehlerquellen im Vorfeld hingewiesen werden. Die meisten Fachverbände sind bei der Kontaktvermittlung behilflich. Um offen über die Planung eines neuen Betriebszweiges sprechen zu können, wird empfohlen, Kontakt zu Betrieben aufzunehmen, die weit genug entfernt sind und damit keine direkte Konkurrenz darstellen.

- **Das Kreisveterinäramt von Anfang an miteinbeziehen:** Wenn die zuständigen Stellen frühzeitig in die Planungen einbezogen werden, können sie bereits zu Beginn auf erforderliche Umbaumaßnahmen, zusätzliche Anforderungen oder mögliche Einschränkungen hinweisen. Dadurch ließen sich Ärger, zusätzlicher Aufwand und unter Umständen zusätzliche Kosten vermeiden. Außerdem stellen Veterinäre eine gute Informationsquelle für rechtliche oder hygienische Fragen dar.
- **Öffentlichkeitsarbeit ist für den Erfolg notwendig:** Die Regionalvermarktung eines Milcherzeugerbetriebes lebt von seinen Kunden. In der Regel werden diese nicht von allein auf den Betrieb und dessen Angebot aufmerksam. Daher muss der Betrieb entsprechende Maßnahmen (z. B. Werbeanzeigen, Flyer, Hinweisschilder, Social-Media-Kanäle, Hoffeste etc.) umsetzen. Ferner sollte ein enger Kontakt zu den Kunden gepflegt werden, um auf diese Art und Weise ein Gespür für deren Wünsche zu erhalten.

## 7.2 Empfehlungen für die Politik

- **Ausweitung der GAK zur Förderung gezielter Marketingmaßnahmen:** Bezugnehmend auf die vierte Frage des Ministeriums

*„Können oder sollten Empfehlungen ausgesprochen werden? Wäre eine bestimmte Förderung der GAK empfehlenswert?“*

wird eine Ausweitung der GAK (Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes") zur Förderung von Marketingaktivitäten empfohlen<sup>18</sup>. Eine der Herausforderungen für Hofmolkereien besteht in der Bewerbung ihrer Produkte. Nur durch gezielte Marketingmaßnahmen können Kunden auf diese Produkte aufmerksam gemacht und die Absatzzahlen gesteigert werden, sodass Gewinne erwirtschaftet werden können. Durch die Ausweitung der Förderung könnten sowohl bestehende Betriebe ihre Marketingmaßnahmen ausbauen als auch Betriebe bei dem Einstieg in die Regionalvermarktung unterstützt werden. Eine Förderung derartiger Aktivitäten könnte zum

---

<sup>18</sup> Im Rahmen der „Investitionen in die Schaffung und Entwicklung nichtlandwirtschaftlicher Tätigkeiten“ können Investitionen in den Landtourismus und die Direktvermarktung gefördert werden, wobei die Förderung von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich ausfallen kann. Entsprechend der GAK können landwirtschaftliche Betriebe bei Investitionen in nichtlandwirtschaftliche Tätigkeiten (Diversifizierung) gefördert werden. Zu den förderungsfähigen Tätigkeiten gehören unter anderem die Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher und landwirtschaftsnaher Produkte (siehe hierzu BMEL (2020); (2019); (2018b)).

langfristigen Erfolg regionalvermarktender Betriebe beitragen, diese krisenfester machen und bei der Generierung zusätzlicher Wertschöpfung unterstützen.

- **Informations- und Fördermöglichkeiten deutlicher bekannt machen:** Obwohl bereits ein Angebot für Informationen und Beratungen rund um das Thema Regionalvermarktung, auch speziell für Milch, bereitsteht, lässt sich dieses oftmals nur mit erheblichem Suchaufwand finden. Dies betrifft ebenso die Möglichkeiten einer staatlichen Förderung. So lässt sich eine staatliche Förderung von Maßnahmen zur Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in Abhängigkeit von Region und Fallkonstellation über unterschiedliche Wege (z. B. GAK, EFRE, AFP) realisieren. Deutlichere Hinweise zu diesen Möglichkeiten bzw. den Bedingungen und Einschränkungen sind anzustreben.
- **Regelungen und Anforderungen bundesweit vereinheitlichen:** Zwar gibt die Verordnung der EU VO (EG) Nr. 853/2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs den Rahmen für direktvermarktende Betrieb vor, doch die Umsetzung und Durchführung der enthaltenen Bestimmungen obliegt den Bundesländern bzw. letztendlich den jeweils zuständigen Kreisveterinärämtern. Das führt dazu, dass nicht nur zwischen den einzelnen Bundesländern die Regelungen und Anforderungen an direktvermarktende landwirtschaftliche Betriebe voneinander abweichen, sondern auch zwischen den Landkreisen eines Bundeslandes. Dadurch können die gleichen Aktivitäten unterschiedlich hohe Investitionen bedingen bzw. werden bestimmte Aktivitäten vereinzelt untersagt, während sie anderswo erlaubt wären. Es entstehen politisch induzierte Wettbewerbsverzerrungen, die vermeidbar wären und reduziert werden sollten. Hierfür sind detaillierte Diskussionen und Abstimmungen zwischen dem Bund und den Bundesländern notwendig. Auch sollten zwingend Handlungsanweisungen mit Leitfäden für die Kreisveterinärämter formuliert und verbindlich gemacht werden. So ließe sich das uneinheitliche Vorgehen bzgl. der zu erfüllenden Maßnahmen an Gebäuden, Hygienevorschriften etc. in der Praxis zumindest reduzieren. Dadurch ließe sich nicht nur die Planungssicherheit der Milcherzeugerbetriebe erhöhen, sondern auch die Arbeit der Amtstierärzte erleichtern. Bei einer Umsetzung könnten bisher bestehende, jedoch unnötige Wettbewerbsverzerrungen reduziert werden.
- **Markttransparenz erhöhen:** Der Markt für Regionalvermarktung läuft weitestgehend im Dunkeln ab. Relevante Zahlen liegen entweder nicht vor oder sind nicht zugänglich. Dafür sind im Wesentlichen die föderalen Strukturen verantwortlich. Obwohl aufgrund der gesetzlichen Anforderung bestimmte Informationen auf Ebene der Bundesländer bzw. auf Kreisebene erhoben und gesammelt werden müssen, ist ein Zugang zu diesen Informationen bisher nicht möglich. Mit Abschaffung der EU-Milchquotenregelung ist die letzte Quelle für die in diesem Betriebszweig eingesetzte Milchmenge verloren gegangen. Ein Ersatz wurde nicht geschaffen. Daher kann weder zur Verbreitung noch zur wirtschaftlichen Bedeutung der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen eine verlässliche Aussage getroffen werden. Eine Beurteilung der Wettbewerbsprozesse kann nicht stattfinden. Weitere Problemfelder, ergänzend zu den bereits oben genannten, und entsprechende Handlungsempfehlungen lassen sich nicht ermitteln bzw. ableiten.



### 7.3 Allgemeine Empfehlungen

- Als allgemeine Empfehlung kann die **Bewerbung von Hofmolkereiprodukten** ausgesprochen werden. Da es nicht möglich sein wird, eine allgemeinverbindliche und auf alle Situationen passende Definition von „Region“ zu entwickeln, sollte das für „Produkte einer Hofmolkerei“ (o. ä.) angestrebt werden. Dadurch ließen sich Anforderungen verbindlich und vor allem verständlich für Verbraucher sowie Erzeuger vorgeben. Die milchspezifischen Anforderungen kollidierten dann u. U. nicht mit denen für andere Agrarprodukte. Das scheint eines der Anwendungsprobleme des „Regionalfensters“ aus Sicht der direktvermarktenden Milcherzeugerbetriebe zu sein. Das Regionalfenster ist eher als ein generischer Rahmen zu verstehen, der viele unterschiedliche Produkte und deren Eigenschaften umfassen muss. Auf die Besonderheiten von Milch und Milcherzeugnissen kann nicht eingegangen werden. Das Ziel sollte es sein, die Produkte der Hofmolkereien so zu bewerben, dass sie von einer breiteren Öffentlichkeit wahrgenommen werden und dass Vertrauen bei den Verbrauchern erzeugt wird.
- Das öffentliche Interesse an diesen Produkten liegt vor. Sie tragen einerseits zu mehr Produktvielfalt für die Verbraucher bei und andererseits entsprechen sie dem Wunsch vieler Verbraucher nach regionale(re)n Lebensmitteln. Außerdem könnten die kurzen Transportwege bei Verarbeitung und Vermarktung Umweltbelastungen reduzieren und einen positiven Beitrag zum Klimaschutz leisten. Weiterhin tragen Hofmolkereien dazu bei, dass Erzeugerbetriebe mehr Wertschöpfung generieren können und durch diese Risikostreuung das Potenzial haben, krisenfester zu werden.

## 8 Fazit

Der Markt für Milch ist der bedeutendste Agrarmarkt in Deutschland. Er erlebt jedoch seit der begonnenen Liberalisierung der politischen Rahmenbedingungen ab dem Jahr 2000 immer wieder turbulente Zeiten. Vor allem die Marktpreiskrisen aus den Jahren 2009, 2012 und 2015 trafen viele Erzeugerbetriebe schwer und gefährdeten deren weitere Existenz.

Im Zentrum der aktuellen Diskussion über die Herausforderungen des Milchmarktes steht unter anderem der Umgang mit dem Preisrisiko und den Möglichkeiten, wie sich dieses insbesondere für Erzeugerbetriebe reduzieren ließe. Die eigene Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen durch landwirtschaftliche Betriebe stellt eine Möglichkeit dar.

Das Ziel dieser Studie ist die Beantwortung der vier vom BMEL formulierten Fragen an das Thünen-Institut für Marktanalyse, die sich um die Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen drehen.

Da keine ausreichenden Daten zur Beantwortung der Fragen und zur Einschätzung dieses speziellen Teilmarktes vorliegen bzw. ein Zugang nicht möglich ist, wurde ein qualitativer Forschungsansatz verwendet. Mittels Expertenbefragungen wurden bei Betriebsberatern und Betriebsleitern die erforderlichen Informationen gesammelt. Bei der Diskussion der Ergebnisse und deren Bewertung ist daher zu beachten, dass es sich hier nicht um eine repräsentative Studie handelt, sondern letztendlich Fallbeispiele diskutiert werden. Dennoch lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen verallgemeinernde Schlussfolgerungen und vor allem Empfehlungen an die landwirtschaftlichen Betriebe sowie die politischen Entscheidungsträger ableiten und formulieren.

Im Folgenden werden die Fragen des Ministeriums beantwortet.

*1. Welche Formen der regionalen Verarbeitung und Vermarktung (Einzelbetrieb, Erzeugerorganisationen und andere Zusammenschlüsse, Vertrieb/Absatz) gibt es (Übersicht) und sind diese bestimmten Regionen zuzuordnen?*

Die vorliegende Arbeit (siehe Kapitel 1) liefert einen Überblick über die verschiedenen Formen der regionalen Verarbeitung und Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen in Deutschland. Dabei wird deutlich, dass die regionale Herkunft von Lebensmitteln durch verschiedene Möglichkeiten zu betonen ist: Europaweit durch die EU-Gütezeichen (g.U. und g.g.A.), deutschlandweit durch einheitliche Kennzeichen, wie das „Regionalfenster“ oder regionsspezifisch durch individuelle Regionalsiegel. Auch der Einzelhandel hat den Regionaltrend erkannt und eigene regionale Handelsmarken entwickelt. Die abweichenden Definitionen von „Region“ und die teilweise mangelnde Transparenz können jedoch bei den Verbrauchern zu Unsicherheit führen. Bei Lebensmitteleinkäufen sind bei Unsicherheit prinzipiell drei Verbraucherreaktionen denkbar:

- (1) Konsumeinschränkung bzw. -verzicht,
- (2) Suche nach zusätzlichen Informationen,
- (3) trotz Unsicherheit kaufen.

Problematisch für Unternehmen sind insbesondere die ersten beiden möglichen Reaktionen. Es ist nicht im Interesse der Unternehmen, dass Verbraucher die Produkte aufgrund von Unsicherheit nicht oder nur eingeschränkt kaufen. Die zweite mögliche Reaktion kann dann für die Unternehmen problematisch werden, wenn die Suchkosten für Verbraucher zu hoch sind. Suchkosten umfassen den Zeitaufwand und die Anzahl der zu besuchenden Quellen, um die benötigte Information zu erhalten. Sind die Suchkosten zu hoch, besteht auch hier die Gefahr des Konsumverzichts bzw. der -einschränkung. Regional vermarktende Milcherzeuger haben die Möglichkeit, das Problem der Verbraucherunsicherheit zu umgehen, indem sie die Herkunft ihrer Produkte transparent und verständlich kommunizieren und zugleich den regionalen Charakter hervorheben.

Neben der Kennzeichnung von regionalen Produkten können Verbraucher über zusätzliche Maßnahmen auf Produkte regionaler Anbieter aufmerksam gemacht werden. In verschiedenen Bundesländern stehen Onlineforen zur Verfügung, in denen Anbieter aus der Region aufgeführt sind. Daneben wurden Initiativen ergriffen, wie z. B. die Themenstraßen, bei denen regionale Anbieter als attraktive Ausflugsziele für Touristen vorgestellt werden. Darüber hinaus haben sich Verbände gegründet, die sich auf die Verarbeitung und Vermarktung von Milch spezialisiert haben und somit Ansprechpartner für Erzeuger und Verbraucher zugleich sind.

Wie und in welchem Umfang die Regionalvermarktung von Milch und Milchprodukten in den Bundesländern umgesetzt wird, ist sehr unterschiedlich. Insbesondere in Süddeutschland ist die Regionalvermarktung stark vertreten. Hier finden sich die meisten Produkte mit dem Regionalfenster, die meisten Regionalvermarktungsinitiativen und die Hälfte aller Milchprodukte mit Herkunftsangabe kommt ebenfalls aus dem Süden Deutschlands. Auch im Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e. V. ist das Bundesland Bayern mit 134 Mitgliedern von insgesamt 600 am häufigsten vertreten. Dass in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen Milch regional vermarktet wird, zeigt sich in einer hohen Mitgliederzahl in den Verbänden und an der Verbreitung von Milchzapfanlagen auf den Erzeugerbetrieben sowie im Lebensmitteleinzelhandel.

*2. Welche Faktoren führen unter bestimmten betrieblichen Konstellationen zum Erfolg (Beispiel: Naturkäserei Tegernseer Land eG, Backensholzer Hof) oder zu weniger Erfolg (Beispiel: Gutskäserei Behl bei Plön, Kohrener Landmolkerei GmbH)?*

Zur Untersuchung von Erfolgsfaktoren in der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung zu diesem Thema zu erfassen (siehe Kapitel 1).

Der Literaturüberblick über die Regionalvermarktung zeigt, dass die Themen „Region“ und „regionale Produkte“ im Fokus verschiedener Arbeiten bereits untersucht und Begriffsbestimmungen entwickelt wurden. Auch liegen bereits Arbeiten vor, die sich mit Erfolgsfaktoren von regionalen Vermarktungsprojekten oder -initiativen befassen haben. Arbeiten, deren Schwerpunkt jeweils auf der Vermarktung von Milch liegt, existieren bisher jedoch kaum: eine Fallstudie (Pöchtrager und Meixner, 2006), ein Praxishandbuch für Hofmolkereien (Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) und eine Arbeit über Vermarktungsprojekte für einen „fairen Milchpreis“ (Klein und Menrad, 2011). Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen fehlte bisher und stellt eine Forschungslücke dar.

Aufgrund des geringen Wissenstandes über Erfolgsfaktoren in der Regionalvermarktung, die spezifisch für den Milchsektor sind, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Da unterstellt werden kann, dass sich einzelne Faktoren anderer Agrarsektoren auch auf den Milchsektor übertragen lassen, wurden Ergebnisse aus der vorhandenen Literatur als Basis für die vorliegende Untersuchung herangezogen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass bestimmte Erfolgsfaktoren aus vorhandenen Forschungsarbeiten übertragbar sind: Bei den betriebsinternen Erfolgsfaktoren zählen dazu die Betriebsleiter als Schlüsselfiguren mit ihren Fachkenntnissen und Fähigkeiten (Besch und Hausladen, 1999; Klein und Menrad, 2011; Kullmann, 2004), der familiäre Zusammenhalt und die familiäre Unterstützung (Payrhuber et al., 2018) sowie das Marketing mit seinen vielen verschiedenen Bereichen (Kögl und Tietze, 2010; Kullmann, 2004; Klein und Menrad, 2011). Für die betriebsexternen Faktoren konnten die Bedeutung des Standortes (Wille et al., 2018b; Besch und Hausladen, 1999) und der Einfluss von motivierten Mitarbeitern (Kullmann, 2004; Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) mit vorhandenen Ergebnissen aus der Literatur bestätigt werden.

Im Gegensatz zu regionalen Vermarktungsprojekten oder -initiativen, bei denen die zahlreichen verschiedenen Aufgaben auf verschiedene Akteure verteilt werden, müssen bei der Regionalvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen häufig alle Aufgaben von einem Betriebsleiter und seiner Familie gestemmt werden. Hierdurch entfallen Hemmnisse, wie Interessenkonflikte (Klein und Menrad, 2011) und Koordinierungs- und Kommunikationsprobleme (Kögl und Tietze, 2010) bei der Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Ebenso entfällt das Problem einer unscharfen Definition der Region (Klein und Menrad, 2011), denn die Erzeugung und Verarbeitung der Milch findet in unmittelbarer Nähe zueinander statt. Den Problemen eines gesättigten Konsummilchmarktes und erhöhter Verarbeitungskosten sehen sich hingegen sowohl einzelne Betriebe als auch Initiativen gegenüber, wie die Autoren bestätigen. Auch die Kosten für die Bekanntmachung der Produkte in der Markteinführungsphase sind in beiden Fällen hoch, allerdings müssen sie bei der Regionalvermarktung eines einzelnen Milchviehbetriebes komplett von dem einzelnen Betrieb getragen werden, während sie bei Initiativen aufgeteilt werden können.

Ein bisher nicht diskutierter Erfolgsfaktor ist die Vorbereitung und Planung der Hofmolkerei. Während z. B. Kartoffeln oder andere landwirtschaftliche Urprodukte unverarbeitet außerhalb des Betriebes vermarktet werden können, ist Milch ein sensibles Lebensmittel und muss – mit Ausnahme von Vorzugsmilch – für die Vermarktung außerhalb des Betriebes verarbeitet werden. Eine genaue Vorstellung über die angestrebten Verarbeitungsmengen, das Produktportfolio sowie die Informationsbeschaffung ist für die Planung einer Hofmolkerei unbedingt notwendig. Unnötige Kosten können so vermieden werden. Auch die Kreisveterinärämter stellen einen in der Literatur bisher nicht beachteten Einflussfaktor dar. Die Zulassung einer Hofmolkerei und die regelmäßigen Kontrollen unterliegen den Kreisveterinärämtern. Die föderalen Strukturen und Zuständigkeiten in diesem speziellen Fall können zu unterschiedlichen Anforderungen und Entscheidungen, zu unterschiedlich hohen Kosten sowie zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Für Milchviehbetriebe ist der Faktor der externen Molkerei besonders wichtig. Aufgrund der speziellen Strukturen im Milchsektor und der hohen Verbreitung genossenschaftlicher Molkereien mit ihren Regelungen zu Abnahmegarantien und Andienungspflichten, können Milcherzeuger nicht unabhängig von ihrer Genossenschaft entscheiden, ob sie eine weitere Molkerei – ihre private Hofmolkerei – beliefern. Dieser Aspekt ist für den Milchsektor besonders relevant und unterscheidet sich damit von vielen anderen Agrarsektoren.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der vorliegenden Arbeit stellt die Beziehung zwischen den einzelnen Faktoren dar. Die Erfolgsfaktoren sind abhängig voneinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Betriebsleiter stellen einerseits selbst einen Erfolgsfaktor dar. Von ihnen hängt aber auch ab, wie umfangreich die Vorbereitung und Planung der Hofmolkerei umgesetzt wird, ebenso verhält es sich bei Marketingmaßnahmen. Der Bedarf an externen Arbeitskräften hängt einerseits davon ab, wie umfangreich das Produktportfolio ist und andererseits, wie viele Familienarbeitskräfte verfügbar sind. Auch der Standort hat einen Einfluss auf die Möglichkeit, Fremdarbeitskräfte zu beschäftigen. In strukturschwachen Regionen oder bei abgelegenen Standorten fällt es den Betrieben schwerer, Mitarbeiter einzustellen. Im Zusammenhang mit dem Standort stehen auch die Absatzmöglichkeiten der Produkte und – dank des Föderalismus – auch die Fördermöglichkeiten. Zu berücksichtigen ist, dass der Standort einen Einfluss auf mögliche Marktkonkurrenten hat. So erhöhen beispielsweise Regionen mit größeren Städten die Wahrscheinlichkeit anderer potenzieller Anbieter, andererseits entstehen auch zusätzliche potenzielle Absatzwege und die potenzielle Anzahl an Kunden vergrößert sich. Zu guter Letzt haben auch die Eigenschaften der Milch einen Einfluss; die gesetzlichen Vorgaben zur Verarbeitung und Kühlung machen eine aufwendige Planung der Hofmolkerei notwendig und das notwendige Wissen zur Verarbeitung der Milch fordert wiederum den Betriebsleiter inhaltlich und zeitlich und macht die Qualifikation von Fremdarbeitskräften unerlässlich.

*3. Lassen sich spezifische Konstellationen im Produktportfolio und der Vermarktung (z. B.: hochpreisige Käsespezialitäten, kluges Vermarktungskonzept) ableiten, die*

*modellhaft sind und auf andere Regionen erfolgsversprechend übertragen werden können?*

Aufgrund der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen und in Ermangelung verfügbarer Daten konnte keine Vollerhebung für das gesamte Bundesgebiet oder ein Bundesland durchgeführt werden. Aus den Ergebnissen (siehe Kapitel 5) wird jedoch deutlich, dass jeder Betrieb für sich das individuell passende Konzept und seine Marktlücke finden muss. Jeder Betrieb muss seine individuelle Situation (personelle und finanzielle Ressourcen, seinen Standort, die Konkurrenzsituation vor Ort usw.) betrachten und bewerten. In diesem Kontext müssen die potenziellen Nachfrager eine starke Beachtung in allen Überlegungen finden. Es zeigt sich, dass es „den“ Verbraucher als Typus nicht gibt. Vielmehr wirkt eine Fülle an Faktoren und Eigenschaften auf sein Kaufverhalten ein. Daraus ergeben sich mitunter deutliche Unterschiede in der Konsumrelevanz regional erzeugter und vermarkteter Lebensmittel. Das lässt sich auch anhand der hohen Verbreitung der Regionalvermarktung vor allem in Süddeutschland ablesen. Aus den genannten Gründen können die scheinbar erfolgreichen Vermarktungskonzepte des Südens nicht einfach auf andere Regionen Deutschlands übertragen werden. Während ein kluges Vermarktungskonzept für jeden Betrieb empfehlenswert ist, kann keine allgemeingültige Empfehlung bezüglich des Produktportfolios gegeben werden. Hier müssen die vielen individuellen Faktoren beachtet werden. Dabei darf der vermehrte Arbeitsaufwand bei der Herstellung von Produkten höherer Wertschöpfung nicht unbeachtet bleiben.

*4. Können oder sollten Empfehlungen ausgesprochen werden? Wäre eine bestimmte Förderung der GAK empfehlenswert?*

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung wurde eine Reihe von Empfehlungen für verschiedene Zielgruppen abgeleitet. Diese werden ausführlich im Kapitel 7 präsentiert.

Um die Frage

„[...], ob derzeit Chancen für zusätzliche Wertschöpfungspotenziale durch verschiedene Modelle der Regionalvermarktung einzelner Milcherzeuger [...] hinreichend genutzt werden, oder ob hier Möglichkeiten und Chancen ungenutzt bleiben“

umfassend und auf Basis wissenschaftlich fundierter Daten beantworten zu können, ist weiterer Forschungsbedarf notwendig. Hierzu bedarf es eines Überblicks über die regional vermarktenden Milcherzeuger in Deutschland. Dieser ist aufgrund der mangelnden Kooperationsbereitschaft seitens der Kreisveterinärämter und fehlender frei zugänglicher Daten bisher nicht verfügbar. Zusätzlich müssten die Betriebsergebnisse regional vermarktender Milcherzeugerbetriebe mittels einer quantitativen Befragung erhoben sowie ausgewertet und verglichen werden. Gleichzeitig könnte mit Hilfe einer weiteren Untersuchung das Potenzial von Hofmolkereien als Krisenmanagementinstrument analysiert werden. Dies ist vor dem Hintergrund der aktuellen Situation am Milchmarkt von besonderer Relevanz. So könnte die Resilienz dieser Betriebe in

Krisenzeiten und die Bedeutung der Risikostreuung durch Hofmolkereien bewertet werden. Dabei müssten Hofmolkereien vor dem Hintergrund ihres Standortes und ihres Produktportfolios differenziert betrachtet werden.

## 9 Literaturverzeichnis

A.T. Kearney GmbH (2014) Lebensmittel: Regional ist keine Eintagsfliege

Adams DC, Adams AE (2011) De-placing local at the farmers' market: Consumer conceptions of local foods. *Journal of Rural Social Sciences* 26(2):74-100

Banik I, Simons J (2007) Regionalvermarktung und Bio-Produkte: Spannungsverhältnis oder Ergänzung. In: Zikeli, S, Claupein, W, Dabbert, Kaufmann, B, Müller, Zárate V, A (eds) *Zwischen Tradition und Globalisierung*: pp 749-752, zu finden in <[https://orgprints.org/9548/1/9548\\_Banik\\_Vortrag.pdf](https://orgprints.org/9548/1/9548_Banik_Vortrag.pdf)> [zitiert am 3.7.2020]

Banse M, Knuck J, Weber S (2019) Stabile und hohe Milchpreise?! - Optionen für eine Beeinflussung der Milchpreise, Johann Heinrich von Thünen-Institut, 28 p. Thünen Working Paper [zitiert am 8.4.2019]

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

Biohof Lecker GbR (2012) Die Hofmolkerei, zu finden in <<https://www.biohof-lecker.de/hofmolkerei.html>> [zitiert am 10.7.2018]

BLE (2013) Milcherzeugung und -verwendung 2012, zu finden in <[https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/\\_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2012.html?nn=8906974](https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2012.html?nn=8906974)> [zitiert am 12.3.2020]

BLE (2017) Milcherzeugung und Verwendung nach Monaten im Jahr 2016. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, zu finden in <[https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/\\_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2016.html?nn=8906974](https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2016.html?nn=8906974)> [zitiert am 11.1.2018]

BLE (2019) Milch und Milcherzeugnisse - Jährliche Daten Regionen in Deutschland, zu finden in <<https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/TabellenMilchRegionenDeutschland.html>> [zitiert am 15.1.2019]

BLE (2020a) Kuhmilchlieferrung der Erzeuger an deutsche milchwirtschaftliche Unternehmen: Mengen pro Monat. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, zu finden in



<[https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/milch-milcherzeugnisse\\_node.html#doc8985378bodyText4](https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/milch-milcherzeugnisse_node.html#doc8985378bodyText4)> [zitiert am 22.4.2020]

BLE (2020b) Preise für konventionell erzeugte Kuhmilch: Milchpreise pro Monat. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, zu finden in <[https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/milch-milcherzeugnisse\\_node.html#doc8985378bodyText4](https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/milch-milcherzeugnisse_node.html#doc8985378bodyText4)> [zitiert am 22.4.2020]

BMEL (2018a) Schutz von Herkunftsangaben und traditionellen Spezialitäten, zu finden in <[https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1\\_EU-Marktregelungen/\\_Texte/GeschuetzteBezeichnungen.html](https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1_EU-Marktregelungen/_Texte/GeschuetzteBezeichnungen.html)> [zitiert am 15.1.2020]

BMEL (2018b) Sonderrahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes": Förderung der ländlichen Entwicklung, hg. v. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 1 p, zu finden in <[https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/\\_laendliche-Regionen/Foerderung-des-laendlichen-Raumes/GAK/srp-ile-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/Foerderung-des-laendlichen-Raumes/GAK/srp-ile-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=3)> [zitiert am 3.7.2020]

BMEL (2019) Der Rahmenplan der GAK: Förderbereich 3: Verbesserung der Vermarktungsstrukturen, hg. v. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 8 p, zu finden in <[https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/\\_laendliche-Regionen/Foerderung-des-laendlichen-Raumes/GAK/Foerderbereich3A.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/Foerderung-des-laendlichen-Raumes/GAK/Foerderbereich3A.pdf?__blob=publicationFile&v=5)> [zitiert am 3.7.2020]

BMEL (2020) Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur + Küstenschutz - Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" (GAK). Bonn, Berlin: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, zu finden in <<https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/gemeinschaftsaufgabe-agrarstruktur-kuestenschutz/gak.html;jsessionid=38F2F5CB0E40C184ECFE078F8A218B6E.internet2852>> [zitiert am 3.7.2020]

BMV (2018a) Bundesverband - der BMV - wir stellen uns vor. BMV Bundesverband der Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger e.V., zu finden in <<http://milch-und-mehr.de/bundesverband/>> [zitiert am 11.7.2018]

BMV (2018b) Erzeugerbetriebe, zu finden in <<http://milch-und-mehr.de/erzeugerbetriebe/>> [zitiert am 3.1.2018]

Bogner A, Littig B, Menz W (2014) Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS, 105 p. Lehrbuch, zu finden in <<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19416-5>> [zitiert am 17.6.2020]

- Bogner A, Menz W (2002) Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner A, Littig B, Menz W (eds) Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: pp 7-29
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2017) Handbuch zur Regionalvermarktung
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2018) Schriftliche Mitteilung vom 31.01.2018
- Burchardi H, Schröder C, Thiele HD (2005) Willingness-To-Pay for Food of the Own Region: Empirical Estimates from Hypothetical and Incentive Compatible Settings. Providence, Rhode Island, 32 p. American Agricultural Economics Association Annual Meeting
- Cembalo L, Lombardi A, Pascucci S, Dentoni D, Migliore G, Verneau F, Schifani G (2015) "Rationally Local": Consumer Participation in Alternative Food Chains. *Agribusiness* 31(3):330-352. doi: 10.1002/agr.21419
- Chambers S, Lobb A, Butler L, Harvey K, Traill WB (2007) Local, national and imported foods: A qualitative study. *Appetite* 49(1):208-213. doi: 10.1016/j.appet.2007.02.003
- Deter A (2018a) 15.000 Euro Schaden: Verkaufsautomat zerstört, zu finden in <<https://www.topagrar.com/news/Home-top-News-15-000-Euro-Schaden-Verkaufsautomat-zerstoert-9157327.html>> [zitiert am 13.6.2018]
- Deter A (2018b) Milchautomaten aufgebrochen, zu finden in <<https://www.topagrar.com/news/Home-top-News-Milchautomaten-aufgebrochen-9241213.html>> [zitiert am 13.6.2018]
- Duden (2018) Re-gi-on - Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft, zu finden in <<https://www.duden.de/rechtschreibung/Region>> [zitiert am 24.5.2018]
- Emberger-Klein A, Menrad K, Heider D (2016) Determinants of Consumers' Willingness-to-pay for Fairly-produced, Locally Grown Dairy Products. *German Journal of Agricultural Economics* 65(2):94-111
- Ermann U (2003) Regionalprodukte: Vernetzungen und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln. Dissertation, zu finden in <<http://resolver.obvsg.at/urn:nbn:at:at-ubg:3-1317>>
- Europäische Kommission (2016a) Verordnung (EU) 2016/1612 der Kommission zur Gewährung einer Beihilfe zur Verringerung der Milcherzeugung: VO (EU) 2016/1612. In: Amtsblatt der

Europäischen Union: pp 4-9, zu finden in <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R1612&rid=1>> [zitiert am 3.7.2020]

Europäische Kommission (2016b) Verordnung (EU) 2016/1613 der Kommission über eine außergewöhnliche Anpassungsbeihilfe für Milcherzeuger und Landwirte in anderen Tierhaltungssektoren: VO (EU) 2016/1613. In: Amtsblatt der Europäischen Union, zu finden in <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R1613&rid=1>> [zitiert am 3.7.2020]

Europäische Kommission (2018) DOOR, zu finden in <<https://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html>> [zitiert am 23.3.2018]

Europäische Kommission (2020) Qualitätsregelungen erklärt - Ziele der EU-Qualitätsregelungen, zu finden in <[https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained\\_de](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_de)> [zitiert am 17.4.2020]

EVG Landwege eG (2018) Unsere LANDWEGE-Philosophie, zu finden in <<https://www.landwege.de/regional/philosophie>> [zitiert am 10.7.2018]

Fieldhouse P (1996) Community shared agriculture. Agric Hum Values 13(3):43-47

Flick U (2009) An Introduction to Qualitative Research, 4. Aufl. Thousand Oaks, CA Sage.

Franz R (2005) Bestimmungsgründe der Verbraucherverunsicherung und Ansatzpunkte zur Vertrauensbildung durch ökologisch und regional erzeugte Lebensmittel, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Technische Universität München. Dissertation, 262 p

Gerschau M, Berger M (2002) Ansatzpunkte für eine regionale Nahrungsmittelversorgung. Fachbereich Land- und Ernährungswirtschaft der Fachhochschule Weihenstephan, Freising, und Institut für Management und Umwelt, Augsburg. Gutachten für das Büro für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages.

GfK (2014) Nachhaltig oder regional? - am besten beides. Gesellschaft für Konsumforschung - Consumer Index 03

Gläser J, Laudel G (2010) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, 347 p. Lehrbuch, zu finden in <<http://d-nb.info/1002141753/04>> [zitiert am 17.6.2020]

Haas H-D (2018) Definition: Region. Gabler Wirtschaftslexikon, zu finden in <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/region-46166>> [zitiert am 24.5.2018]

Hauter B, Goetzke M (2010) Milch anders vermarkten - Chance oder Risiko?  
Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz

Hensche, H.-U., Ullrich-Jäker, H., Wildraut C (1999) Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte (Projektleitfaden). Abschlussbericht zum gleichnamigen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Soest

Henseleit, Meike, Kubitzki S, Schütz D, Teuber D (2007) Verbraucherpräferenzen für regionale Lebensmittel - Eine repräsentative Untersuchung der Einflussfaktoren. Berichte über die Landwirtschaft 85(2):214-237

Hu W, Batte M, Woods T, Ernst S (2010) What is local and for what foods does it matter?  
Orlando, 37 p. Southern Agricultural Economics Association

Ilbery B, Maye D (2005) Food supply chains and sustainability: Evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders. Land Use Policy 22(4):331-344. doi: 10.1016/j.landusepol.2004.06.002

Jordana J (2000) Traditional foods: challenges facing the European food industry. Food Research International 33(3-4):147-152. doi: 10.1016/S0963-9969(00)00028-4

KäseStraße Schleswig-Holstein e.V. (2018) Käsestraße SH, zu finden in  
<<https://www.kaesestrasse.sh/index.php?id=2>> [zitiert am 15.5.2018]

Khan F, Prior C (2010) Evaluating the urban consumer with regard to sourcing local food: A Heart of England study. International Journal of Consumer Studies 34(2):161-168. doi: 10.1111/j.1470-6431.2009.00836.x

Kirner L (2018) Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich - Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für die Weiterbildung und Beratung

Klein A (2011) Kaufbereitschaft für regional-fair erzeugte Lebensmittel - Eine Analyse am Beispiel Konsummilch

Klein A, Menrad K (2011) Initiativen für „faire“ Milchpreise: Neue Wege in der (regionalen) Milchvermarktung? Berichte über Landwirtschaft 89(3):355-375

Knuck J (2020) Erfolgsfaktoren alternativer Vermarktungswege für Milch Success factors of alternative marketing channels for milk. Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies 29(6):39-45. doi: 10.15203/OEGA\_29.6, zu finden in

<[https://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2019/AJARS29/30\\_Knuck\\_DOI29\\_6.pdf](https://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2019/AJARS29/30_Knuck_DOI29_6.pdf)>

Kögl H, Tietze J (2010) Regionale Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln, Landwirtschaftliche Betriebslehre und Management, Universität Rostock. Forschungsberichte, 298 p

Kuckartz U (ed) (2016) Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Kullmann A (2004) Mit professionell organisierten Projekten neue Marktpotenziale erschließen. Ökologie und Landbau 3(131):28-30

Kullmann A (2007) Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten – Status Quo-Analyse und Optimierungspotentiale

Landwirtschaftliche Rentenbank (2017) Agrar Spezial - Was essen wir morgen? Ernährungstrends und Verbraucherwünsche. Geschäftsbericht 2017

Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2018) Landservice - Echt. Näher. Dran!, zu finden in <<https://www.landservice.de/ls/start>> [zitiert am 7.8.2018]

LAVES (2019) Rohmilch – ein unterschätztes Risiko? | Nds. Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, zu finden in <<https://www.laves.niedersachsen.de/startseite/tiere/tiergesundheit/zoonosen/rohmilch-ein-unterschaetztes-risiko-73633.html>> [zitiert am 3.12.2019]

Lehnert S (2010) Faire Milch: Geschäfte in der Nische. top agrar(6):6-11

LV Milch (2020) Das Projekt - Kuhlurlandschaft. Landesvereinigung der Milchwirtschaft Nordrhein-Westfalen e.V., zu finden in <<https://www.kuhlurlandschaft.de/projekt.html>> [zitiert am 12.3.2020]

Mayring P (2010) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Neuausgabe. Beltz Verlagsgruppe, zu finden in <[http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407291424](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407291424)> [zitiert am 12.2.2018]

MG-Niedersachsen (2018) Direktvermarkter - Regionalvermarktung Niedersachsen, zu finden in <<http://www.regionalvermarktung-niedersachsen.de/hauptmenue/wer-bietet-was-an/direktvermarkter/>> [zitiert am 31.1.2018]

Milch Concept (2018) Schriftliche Mitteilung vom 06.02.2018

- Milchtankstelle (2018) Milchtankstellen - Standorte, zu finden in  
<[http://www.milchtankstellen.com/cms/front\\_content.php?idcat=2&lang=1](http://www.milchtankstellen.com/cms/front_content.php?idcat=2&lang=1)> [zitiert am 22.6.2018]
- Offermann F, Efken J, Ellßel R, Hansen H, Klepper R, Weber SA (2017) Ausgewählte Instrumente zum Risikomanagement in der Landwirtschaft: Systematische Zusammenstellung und Bewertung, hg. v. Thünen-Institut, 52 p. Thünen Working Paper, zu finden in  
<[http://literatur.thuenen.de/digbib\\_extern/dn058512.pdf](http://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn058512.pdf)> [zitiert am 12.2.2018]
- Papaoikonomou E, Ginieis M (2017) Putting the farmer's face on food: governance and the producer–consumer relationship in local food systems. *Agric Hum Values* 34(1):53-67. doi: 10.1007/s10460-016-9695-2
- Payrhuber A, Prodinger M, Kirner (2018) Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich - Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für die Weiterbildung und Beratung. doi: 10.13140/RG.2.2.30359.73123
- Pöchtrager S, Meixner O (2006) Direktvermarktung in Österreich. Märkte - Vertriebswege - Fallstudien
- Redelberger H, Albrecht-Seidel M (2010) Hofmolkerei - Analysieren, optimieren, planen, 2. Aufl. Mainz: Bioland, 80 p
- Regionalbewegung (2018) RegioPortal - das Portal für Regionalinitiativen in Deutschland. Bundesverband der Regionalbewegung e.V., zu finden in  
<[http://regioportal.regionalbewegung.de/initiativensuche/neue-suche/?no\\_cache=1](http://regioportal.regionalbewegung.de/initiativensuche/neue-suche/?no_cache=1)> [zitiert am 4.1.2018]
- Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V. (2016) Südniedersachsen – Region für Genießer, zu finden in <<https://www.kostbares-suedniedersachsen.de/verband/unsere-region/>> [zitiert am 10.7.2018]
- Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V. (2018a) Beurkundete Mitglieder - Diesen Erzeuger können Sie vertrauen, zu finden in <<https://www.kostbares-suedniedersachsen.de/verband/mitglieder/beurkundete-mitglieder/>> [zitiert am 10.7.2018]
- Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V. (2018b) Qualitätskriterien, zu finden in <<https://www.kostbares-suedniedersachsen.de/verband/qualitaetsanforderungen/>> [zitiert am 10.7.2018]
- Regionaler Erzeugerverband Südniedersachsen e.V. (2018c) Verband, zu finden in <<https://www.kostbares-suedniedersachsen.de/verband/>> [zitiert am 10.7.2018]

Regionalfenster e.V. (2018) Schriftliche Mitteilung vom 01.02.2018

Regionalfenster Service GmbH (2020) Nutzung der Regionalfensterabbildung. Email vom 24.03.2020

Regionalvermarktung.de (2018) Regionalvermarktung.de – Teil einer regionalen Wirtschaftsweise, zu finden in <<http://www.regionalentwicklung.de/regionales-wirtschaften/wirtschaft-gesellschaft/regionalvermarktung/>> [zitiert am 24.5.2018]

Reinbold D (2016) Faszinierende Zukunft: Mit Experteninterviews und Freier Interpretation in die Zukunft blicken. In: Wintzer J (ed) Qualitative Methoden in der Sozialforschung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: pp 79-88 [zitiert am 16.3.2020]

RF (2019) Handbuch Regionalfenster. Regionalfenster Service GmbH, 33 p [zitiert am 16.3.2020]

Rothe A, Weber SA (2018) Evaluierung über die in Deutschland erfolgte Umsetzung der Milchmengenverringerungsmaßnahme sowie der Milchsonderbeihilfe, hg. v. Thünen-Institut, 111 p. Thünen Working Paper, zu finden in <[https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenen-workingpaper/ThuenenWorkingPaper\\_88.pdf](https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenen-workingpaper/ThuenenWorkingPaper_88.pdf)> [zitiert am 14.3.2018]

Sauter A, Meyer R (2004) Regionalität von Nahrungsmitteln in Zeiten der Globalisierung. Frankfurt: Dt. Fachverl., 167 S. Edition Agrar

Schnell SM (2007) Food with a Farmer's Face: Community-Supported Agriculture in the United States. Geogr. Rev. 97:550-564

Sky (2018) Unser Norden: Unsere Lieferanten. Sky Supermarkt, zu finden in <<http://www.sky-supermarkt.de/unsere-marken/unser-norden/unsere-lieferanten>> [zitiert am 5.5.2018]

Slapa S, Hachmann R, Becker F, Kendschek H, Brockmeyer K, Unger R (2000) Regionalmarketing. Das Instrument Regionalmarketing im Überblick. Drei Fallbeispiele für Regionalmarketing-Initiativen in den Neuen Bundesländern. Zusammenfassung der Ergebnisse der Tagung "Überregionaler Erfahrungsaustausch Regionalmarketing". Online Ressource

Solidargemeinschaft Berchtesgadener Land e.V. (2018) Kriterien für das Regionalsiegel Berchtesgadener Land, zu finden in <[https://www.solidargemeinschaft-bgl.de/fileadmin/1st\\_solidargemein/redaktion/20140602\\_siegelkriterien.pdf](https://www.solidargemeinschaft-bgl.de/fileadmin/1st_solidargemein/redaktion/20140602_siegelkriterien.pdf)> [zitiert am 10.7.2018]

Stockebrand N, Spiller A (2009) Verknüpfung regionaler Beschaffungskonzepte mit innovativen regionalen Marketingansätzen (Kooperatives Erzeuger-Handels-Konzept/KEHK), zu finden in <<http://orgprints.org/16111/>>

TopAgrar (2019) DBV-Symposium: Tierwohl in der Milchviehhaltung, zu finden in <<https://www.topagrar.com/rind/news/dbv-symposium-tierwohl-in-der-milchviehhaltung-11918956.html>> [zitiert am 5.2.2020]

TopAgrar (2020a) Haltungsvorgaben für Rinder, zu finden in <<https://www.topagrar.com/rind/news/haltungsvorgaben-fuer-rinder-11969737.html>> [zitiert am 5.2.2020]

TopAgrar (2020b) Protest: 1.500 Bauern demonstrieren gegen Düngeverordnung, zu finden in <<https://www.topagrar.com/management-und-politik/news/protest-1-500-bauern-demonstrieren-gegen-duengeverordnung-11969410.html>> [zitiert am 5.2.2020]

VO (EG) Nr. 852/2004: Verordnung (EG) Nr. 852/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates über Lebensmittelhygiene (2004), zu finden in <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=OJ:L:2004:139:TOC>> [zitiert am 28.2.2020]

VO (EG) Nr. 853/2004: Verordnung (EG) Nr. 853/2004 des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rates mit spezifischen Vorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs (2004), zu finden in <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1582877237275&uri=CELEX:32004R0853>> [zitiert am 28.2.2020]

VO (EG) Nr. 854/2004: Verordnung (EG) Nr. 854/2004 des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rates mit besonderen Verfahrensvorschriften für die amtliche Überwachung von zum menschlichen Verzehr bestimmten Erzeugnissen tierischen Ursprungs (2004), zu finden in <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1582877489660&uri=CELEX:32004R0854>> [zitiert am 28.2.2020]

Tier-LMHV: Verordnung über Anforderungen an die Hygiene beim Herstellen, Behandeln und Inverkehrbringen von bestimmten Lebensmitteln tierischen Ursprungs (Tierische Lebensmittel-Hygieneverordnung) (2018), zu finden in <<https://www.gesetze-im-internet.de/tier-lmhv/Tier-LMHV.pdf>> [zitiert am 28.2.2020]

VHM (2018a) Deutscher Käsepreis - Wir prämiieren die besten handwerklichen Käse. VHM - Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V., zu finden in <<https://www.hofkaese.de/kaesepruefung>> [zitiert am 11.7.2018]



VHM (2018b) Unsere Gütesiegel für auf dem Bauernhof hergestellte Käse und Molkereiprodukte. VHM - Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V., zu finden in <<https://www.hofkaese.de/hofkaese/guetesiegel>> [zitiert am 11.7.2018]

VHM (2018c) Unsere Milch- und Käsestraßen. VHM - Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V., zu finden in <<https://www.hofkaese.de/milchundkaesestrassen>> [zitiert am 11.7.2018]

Wägeli S, Hamm U (2012) Consumers' Perception of Feed Origin in Organic Food Products Declared as Local. In: Rickert U, Schiefer G (eds) System Dynamics and Innovation in Food Networks 2012

Wannemacher D, Kuhnert H (2009) Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten zur Steigerung des Absatzes von ökologisch erzeugtem Gemüse im Lebensmitteleinzel- und Naturkosthandel, zu finden in <<http://orgprints.org/18089/>> [zitiert am 17.6.2020]

Wellner M, Theuvsen L (eds) (2016) Community Supported Agriculture Als Neuer Impuls Für Die Regionalvermarktung? Stand Der Forschung Und Abgrenzung Von Anderen Alternativen Lebensmittelnetzwerken, 12 p

Wiesmann J, Vogt L, Lorleberg W, Mergenthaler M (2015) Erfolgsfaktoren und Schwachstellen der Vermarktung regionaler Erzeugnisse. Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest(35)

Wille, Stefan Clemens, Barklage, Britta, Spiller, Achim, Meyer-Höfer v, Marie (2018a) Challenging Factors of Farmer-to-Consumer Direct Marketing: An Empirical Analysis of German Livestock Owners

Wille SC, Spiller A, Meyer-Höfer Mv (2018b) Lage, Lage, Lage? Welche Rolle spielt der Standort für die landwirtschaftliche Direktvermarktung? Diskussionsbeitrag, No. 1808

Zander K (2018) Verbraucherakzeptanz des Regionalfensters, Johann Heinrich von Thünen-Institut, 31 p. Thünen Working Paper

Zander K, Hamm U (2009) Ethische Werte aus der Sicht der Verbraucher - Das Beispiel von Lebensmitteln aus ökologischer Produktion. Kiel, 13 p. 49. Jahrestagung der GEWISOLA "Agrar- und Ernährungsmärkte nach dem Boom"

**Bibliografische Information:**  
Die Deutsche Nationalbibliothek  
verzeichnet diese Publikationen  
in der Deutschen National-  
bibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im  
Internet unter  
[www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

*Bibliographic information:  
The Deutsche Nationalbibliothek  
(German National Library) lists this  
publication in the German National  
Bibliographie; detailed  
bibliographic data is available on  
the Internet at [www.dnb.de](http://www.dnb.de)*

Bereits in dieser Reihe erschie-  
nene Bände finden Sie im Inter-  
net unter [www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)

*Volumes already published in  
this series are available on the  
Internet at [www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)*

**Zitationsvorschlag – Suggested source citation:**  
Knuck J, Weber SA (2021) Regionale Vermarktung von Milch und  
Milcherzeugnissen - Eine Übersicht. Braunschweig: Johann Heinrich  
von Thünen-Institut, 105 p, Thünen Working Paper 165,  
DOI:10.3220/WP1610633478000

Die Verantwortung für die  
Inhalte liegt bei den jeweiligen  
Verfassern bzw. Verfasserinnen.

*The respective authors are  
responsible for the content of  
their publications.*



## Thünen Working Paper 165

Herausgeber/Redaktionsanschrift – *Editor/address*  
Johann Heinrich von Thünen-Institut  
Bundesallee 50  
38116 Braunschweig  
Germany

[thuenen-working-paper@thuenen.de](mailto:thuenen-working-paper@thuenen.de)  
[www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)

DOI:10.3220/WP1610633478000  
urn:nbn:de:gbv:253-202101-dn063260-5