



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Strukturwandel in der Milchviehhaltung:
eine empirische Analyse der Wettbewerbsstrategien
haupterwerbsbetreibender Milchviehbetriebe in der
Tiroler Berglandwirtschaft“

verfasst von / submitted by

Raffaella Desch

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 190 344 456

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

UF Englisch und
UF Geographie und Wirtschaftskunde

Betreut von / Supervisor:

Dr. Norbert Weixlbaumer

Danksagung

Mein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer Herrn Prof. Norbert Weixelbaumer, der mich tatkräftig beim Verfassen der Arbeit unterstützte und es mir ermöglichte, meinen Interessen nachzugehen. Er war von der Konzeption bis zur Fertigstellung der Arbeit stets ein Ansprechpartner für all meine Fragen.

Zudem gilt ein besonderer Dank meinen zwölf InterviewpartnerInnen aus der Milchwirtschaftsbranche, die sich die Zeit für ein Interview genommen haben und dadurch die Durchführung der Empirie ermöglichten. Herzlichen Dank für eure sofortige Bereitschaft ein Interview zu geben. Die interessanten Gespräche werden mir in Erinnerung bleiben.

An dieser Stelle möchte ich mich auch von Herzen bei meinen Eltern, Johann und Mathilde, und meinen drei Brüdern, Thomas, Andreas und Simon, bedanken, die mir durch ihre uneingeschränkte Unterstützung in allen Lebenslagen das Studium erleichtert haben.

Ebenfalls bedanke ich mich bei meinen Studienkollegen und speziell bei Julia, Katharina, Stefan und Martin für die Freundschaft und den Zusammenhalt. Sie haben mein Studium zu einer unvergesslichen Zeit gemacht.

**"FRÜHER HATTEN WIR EINEN ZUSTAND,
DANN KAM DIE VERÄNDERUNG, DANN EIN NEUER ZUSTAND.
JETZT IST DIE VERÄNDERUNG DER ZUSTAND."**

Michael Urban

Zusammenfassung

In Zeiten des landwirtschaftlichen Strukturwandels sehen sich MilchproduzentInnen einmal mehr mit strategischen Fragestellungen konfrontiert. Die veränderten Umweltbedingungen und die Preis- und Absatzvolatilität erfordern von LandwirtInnen eine gewisse Adaptionfähigkeit und Auseinandersetzung mit Strategien, damit sie die gewünschte Wettbewerbsposition aufrechterhalten bzw. steigern können.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Diplomarbeit mit den Wettbewerbsstrategien von haupterwerbsbetreibenden Milchviehbetrieben in der Tiroler Berglandwirtschaft. Im ersten Teil der Arbeit wird Einblick in die strategische Betriebsführung und der Struktur der Tiroler Milchviehbetriebe gewährt. Das theoretische Fundament bilden das modifizierte Strategiemodell nach Porter und das modifizierte Branchenstrukturanalysemodell, das sogenannte „Five-Forces Modell“ nach Porter. Letzteres ist notwendig, um durch die systematische Betrachtung von Umweltfaktoren eine umfassende Analyse der möglichen Strategieoptionen zu generieren. Aufbauend auf diesem theoretischen Grundgerüst wurden problemzentrierte Experteninterviews mit zwölf AkteurInnen aus verschiedenen Ebenen der Milchwirtschaftsbranche geführt. Das gewonnene Interviewmaterial wurde mithilfe des Softwareprogrammes MAXDAQ aufbereitet und in 16 Kategorien unterteilt.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass aufgrund der vorherrschenden Strukturen in Tirol die Low-Cost Strategie, die Diversifikations- sowie die Differenzierungsstrategie unter den Tiroler Milchviehbetrieben Anklang findet. Die Umweltanalyse offenbart einige Schwachstellen in der Akteursvernetzung, die für die Bauernschaft Grundlage einer Strategie bilden können. Zu diesen gehören die mangelhafte Zusammenarbeit mit Gastronomie, die starke Macht des Lebensmitteleinzelhandels und die dürftige Aufklärung der Gesellschaft. Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse soll die Bauernschaft dazu ermutigen „outside of the box“ zu denken und neue Wege für die Strategiebildung in Erwägung zu ziehen.

Abstract

In times of agricultural structural change, dairy producers see themselves more than ever confronted with strategic issues. The dynamic transformation in the dairy sector and the fluctuations of prices and sales demand a certain degree of adaptability and the willingness to engage in strategic thinking from the farmers, so that they can ensure to maintain or increase their desired competitive position.

Against this background, the present diploma thesis deals with competition strategies of dairy cow farms in Tyrolean mountain farming. The theoretical part of the thesis begins by providing insights into the strategic management and the structure of the Tyrolean dairy farms. Afterwards, the modified strategy model of Porter and the modified Five-Forces model of Porter are presented. The latter is necessary in order to generate a comprehensive analysis of the possible strategic options by a systematic consideration of environmental factors. Based on this theoretical framework, problem-centered expert interviews were conducted with twelve experts from different levels of the dairy industry. From the interview material obtained 16 categories were derived and analysed by using the MAXDAQ software program.

The interview results show that due to the prevailing structures in Tyrol, the low-cost strategy, the diversification strategy as well as the differentiation strategy are quite popular among the Tyrolean dairy farms. The environmental analysis reveals some weaknesses in the stakeholder networking, which can form the basis of a strategy for dairy farmers. The weaknesses include, inter alia, cooperation with gastronomy, the strong power of food retailing and the insufficient information of society. The findings from the study are intended to encourage the farmers to think outside of the box and consider new fields for strategy implementation.

Vorwort

Meine persönlichen Beweggründe für die Themenwahl liegen zum einen darin, dass ich mich mit der EU-Agrarpolitik und ihre Einflussnahme auf die Produktionsdynamiken von Nahrungsmitteln am Beispiel der Milch in einem Masterseminar bereits intensiv auseinandersetze. Zum anderen gaben mir Gespräche mit Milchbauern und Milchbäuerinnen in Oberösterreich und Tirol die nötigen Denkanstöße für die Weiterentwicklung des Diplomarbeitsthemas und der Zielsetzung meiner Arbeit. Diese zwei Faktoren waren demnach ausschlaggebend dafür, meine Begeisterung in diesem Thema zu finden.

Ich habe keinen agrarischen Hintergrund, was sich aber für das vorliegende Forschungsvorhaben bewährt, da ich unparteiisch und neutral in die Forschung reingehen kann und somit eine bessere Objektivität bei der Auswertung der Forschungsergebnisse gewährleistet ist. Mein Anliegen ist, dass die Ansichten verschiedener AkteurInnen der Milchwirtschaftsbranche im Empirieteil ebenemäßig beleuchtet werden bevor Schlussfolgerungen aus den Interviewergebnissen gezogen werden.

Ich möchte mit der Diplomarbeit einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zu einem besseren Verständnis der Strategieoptionen für heimische Milchviehbetriebe und der Umwelteinflüsse, die auf die Wettbewerbsposition der Betriebe einwirken, liefern. Die Erkenntnisse sollen der Bauernschaft Chancen und neue Wege aufzeigen, die sie nutzen kann, um ihre Wettbewerbsstellung zu steigern. Gleichzeitig sollen Schwachstellen in der Akteursvernetzung innerhalb der Branche offengelegt werden, die Grundlage einer Strategieentwicklung bieten können.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG	1
1.2	FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG	4
1.3	AUFBAU DER ARBEIT	5
1.4	PHASEN DER UNTERSUCHUNG	6

I Theoretischer Teil

2	BEGRIFFSBESTIMMUNGEN.....	8
2.1	DIE ABGRENZUNG DER BERGBAUERNBETRIEBE.....	8
2.1.1	<i>Gebietsabgrenzung in Österreich nach EU-Bestimmungen</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Österreichisches Abgrenzungssystem</i>	<i>11</i>
2.1.3	<i>Der neue Berghöfekataster</i>	<i>12</i>
2.2	HAUPTERWERB – NEBENERWERB	15
3	KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	17
3.1	WETTBEWERB UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IN DER LANDWIRTSCHAFT	17
3.2	ZIEL- UND WERTESYSTEM LANDWIRTSCHAFTLICHER FAMILIENBETRIEBE	19
3.3	STRATEGISCHE BETRIEBSFÜHRUNG	20
3.3.1	<i>Strategieverständnis</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Strategieentwicklung in Milchviehbetriebe.....</i>	<i>23</i>
3.3.3	<i>Strategische Exploration der Umwelt und der Unternehmung</i>	<i>26</i>
3.3.4	<i>Five-Forces Modell nach Porter (1992).....</i>	<i>31</i>
3.3.5	<i>Strategiemodell nach Porter (1992).....</i>	<i>35</i>
4	ADAPTION UND OPERATIONALISIERUNG DER MODELLE FÜR DIE MILCHWIRTSCHAFTSBRANCHE	37
4.1	MODIFIZIERTES FIVE-FORCES MODELL NACH PORTER	38
4.2	MODIFIZIERTES STRATEGIEMODELL NACH PORTER.....	45
5	EU-RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN: GEMEINSAME AGRARPOLITIK (GAP).....	51
5.1	ENTWICKLUNG DER GAP UND IHRE ZIELE.....	51
5.2	AUFBAU DER GAP 2014-2020	53
6	DIE MILCHWIRTSCHAFT IN ÖSTERREICH.....	55
6.1	STRUKTUR DER MILCHWIRTSCHAFT.....	55

6.2	KUHMILCHERZEUGUNG UND -VERWENDUNG	56
6.3	EXPORT UND IMPORT	57
6.4	MILCHPREIS.....	57
7	DIE MILCHWIRTSCHAFT IN TIROL.....	58
7.1	STRUKTUR DER MILCHWIRTSCHAFT.....	58
7.2	WICHTIGE ÖFFENTLICHE GELDER IN DER TIROLER LANDWIRTSCHAFT	59
7.2.1	<i>GAP-Maßnahme: Direktzahlungen</i>	60
7.2.2	<i>GAP-Maßnahme: Ländliche Entwicklung</i>	60
7.2.3	<i>Nationale Förderungen</i>	61
8	AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSLÜCKE	62

II Empirischer Teil

9	ZIELE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG	65
10	METHODISCHES VORGEHEN.....	67
10.1	QUALITATIVES FORSCHUNGSPARADIGMA.....	67
10.2	DAS PROBLEMZENTRIERTE EXPERT NNENINTERVIEW	68
10.3	FORSCHUNGSDESIGN - DATENERHEBUNG.....	70
10.3.1	<i>Auswahl der InterviewpartnerInnen</i>	70
10.3.2	<i>Typisierung der Betriebe für die empirische Studie</i>	77
10.3.3	<i>Gestaltung der Interviewleitfaden</i>	78
10.3.4	<i>Durchführung der Interviews</i>	80
10.3.5	<i>Transkription</i>	85
10.4	QUALITATIVE INHALTSANALYSE	86
10.5	FORSCHUNGSDESIGN – DATENAUSWERTUNG	88
10.5.1	<i>Das Kategoriensystem</i>	90
11	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	95
11.1	STRUKTURWANDEL (K1)	95
11.2	WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER TIROLER BERGBAUERN (K2).....	100
11.3	ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES ÖSTERREICHISCHEN MILCHMARKTES (K3).....	102
11.4	STRATEGIE AUSBAU DER BEZIEHUNGSNETZWERKE (K4).....	104
11.5	STRATEGIE KOSTENFÜHRERSCHAFT (K5)	106
11.6	STRATEGIE DIFFERENZIERUNG (K6).....	108
11.7	STRATEGIE RISIKOSTREUUNG (K7)	113
11.8	WETTBEWERB UNTER MILCHVIEHBETRIEBEN (K8)	114

11.9	BEDROHUNG DURCH NEUEINTRITTE UND SUBSTITUTE (K9)	116
11.10	VERHANDLUNGSMACHT DER LIEFERANTEN (K10)	118
11.11	VERHANDLUNGSMACHT DER DIREKTEN ABNEHMER (K11)	119
11.12	MACHTPOSITION DES LEH (K12)	122
11.13	ZUSAMMENARBEIT MIT GASTRONOMIE (K13)	125
11.14	EINGRIFFE DES STAATES & EU (K14)	128
11.15	MACHT DER BÄUERLICHEN INTERESSENSVERTRETUNGEN (K15)	132
11.16	GESELLSCHAFT UND MEINUNGSBILDNER (K16)	135
12	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	138
12.1	FAZIT UND AUSBLICK	145
13	LITERATURVERZEICHNIS	147
14	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	153
15	ANHANG	154
15.1	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	154
15.2	INTERVIEWLEITFADEN MILCHVIEHBETRIEBE	155
15.3	INTERVIEWLEITFADEN EXPERTEN	160
15.4	STECKBRIEF	164
15.5	KODIERLEITFADEN	165

1 Einleitung

Einleitend wird die Problematik, die die vorliegende Diplomarbeit behandelt, vorgestellt. Dabei wird auf den gegenwärtigen landwirtschaftlichen Strukturwandel Bezug genommen, der die kleinstrukturierten Milchviehbetriebe vor Herausforderungen stellt und zum Handeln veranlasst. Im weiteren Sinne werden die Forschungsfragen vorgestellt und die genauen Ziele für die Arbeit formuliert. Darauf folgt eine Beschreibung zum Aufbau und Gliederung der Arbeit.

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die Struktur der österreichischen Milchwirtschaft unterzieht sich besonders seit dem EU-Beitritt 1995 einem erheblichen Strukturwandel (AMA 2016: 5). Die Rahmenbedingungen haben sich in vielen Bereichen geändert und stellen heimische MilchproduzentInnen vor neuen Herausforderungen. Die Ausprägungen des gegenwärtigen Strukturwandels lassen sich dabei an folgende Kennzahlen charakterisieren. Primär kennzeichnend für den Strukturwandel ist die starke Abnahme der Betriebsanzahl der ProduzentInnen. Während die Agrarstruktur-erhebung für das Jahr 1995 noch 83.793 milcherzeugende Betriebe in Österreich aufweist, werden 2016 nur noch 29.886 Betriebe gezählt (Agrarmarkt Austria 1995, Grüner Bericht 2017). Das entspricht einem Rückgang um fast ein Drittel in diesem Zeitraum. Neben der konstant rückläufigen Zahl der Milchviehbetriebe macht sich der Strukturwandel auch in der deutlichen Zunahme an größeren Betrieben und der damit einhergehenden gestiegenen Milchlieferleistung je Betrieb bemerkbar. Die Milchlieferleistung je Betrieb und Jahr stieg im Zeitraum von 1995 bis 2016 um das Dreifache (1995: 29.553 kg, 2016: 106.995 kg) und die durchschnittliche Gesamtfläche der landwirtschaftlichen Betriebe um mehr als 40 % (1995: 31,8 ha, 2016: 45,7 ha) (Grüner Bericht 2017). Auch wenn die österreichische Landwirtschaft im Vergleich zu anderen EU-Ländern wie Deutschland und Großbritannien nach wie vor bemerkenswert kleinstrukturiert ist, prägt die Tendenz zu größeren Strukturen durch Fusionen, Zusammenschlüsse und Betriebsauflassungen die österreichische Milchwirtschaft und bringt einschneidende Veränderungen für die LandwirtInnen.

Der Strukturwandel ist polykausal bedingt und ist ein Wirkungsgeflecht aus verschiedenen umwelt-, markt- und unternehmensbezogenen Faktoren, die die

Wettbewerbsposition innerhalb der Branche sowie auf internationaler Ebene der Milchviehbetriebe zunehmend beeinflusst. Als eine der primären Ursachen ist der technische Fortschritt zu nennen, der zum Teil von der EU-Agrarpolitik durch die Investitionsförderung, die auf Ressourceneffizienz und Modernisierung der Betriebe abzielt, vorangetrieben wird (BMNT 2015). Der technische Fortschritt erlaubt mit gegebenem Faktoreinsatz eine größere Outputmenge zu erzielen und manifestiert sich nach Brinkmann (1922) in drei Dimensionen. Organisatorisch-technische Neuerungen erlauben mehr Effizienz in der Betriebs- und Prozessorganisation (z.B. Einführung eines EDV-Systems, das Steuerung und Überwachung der Produktionsabläufe koordiniert). Biologisch-technische Fortschritte zielen auf ein verbessertes Input/Output-Verhältnis ab, das beispielsweise durch verbesserte Tierernährung geschaffen werden kann. Die mechanisch-technische Neuerung kann durch die Substitution der menschlichen Arbeitskraft durch Kapital herbeigeführt werden. Ein Beispiel dafür wäre ein automatisiertes Melk- und Fütterungssystem (Brinkmann 1922). Die Realisierung dieser Neuerungen schafft durch die damit verbundenen Größenvorteile (economies of scale) eine Ausdehnung der Betriebsstruktur und bewirkt somit die Tendenz zu größeren Betrieben.

Eine weitere Ursache des Strukturwandels liegt in der von der EU-Agrarpolitik angestrebten Liberalisierung des EU-Milchmarktes durch den Abbau von politischen Eingriffen in die Agrarmärkte. Der Deregulierungsprozess hat bereits mit der MacSharry-Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik im Jahr 1992 begonnen und wurde speziell mit den Reformen ab 2003 beschleunigt. Die Aufhebung der Milchquotenregelung im Jahr 2015 war somit nur der letzte Schritt in diese Richtung. Mit diesen EU-agrarpolitischen Maßnahmen sollen primär die Wettbewerbsfähigkeit des EU-Milchmarktes und seine Nachhaltigkeit gefördert werden (Europäische Kommission 2013). Diese verändernden Marktgegebenheiten bedeuten aber auch einen zunehmenden Konkurrenzdruck auf den globalisierten Rohstoffmärkten. Durch die Liberalisierungsbestrebungen werden die Vernetzungen und Interdependenzen im weltweiten Wirtschaftsraum intensiviert und setzen somit MilcherzeugerInnen stärker als bisher den Volatilitäten und Risiken des Weltmilchmarktes aus (Schaper et al. 2008: 136). Laut AMA Jahresbericht (2016: 4) kam es im Jahr 2016 aufgrund der Abschaffung der Milchquoten zu Mehranlieferungen, was sich durch sinkende Preise auszeichnete. Durch die von der EU daraufhin gesetzten Milchreduktionsmaßnahmen konnte die Milchmenge im Zeitraum Oktober 2016 bis März 2017 reduziert werden,

was zu einer Stabilisierung des Milchmarktes führte. Diese kürzlich gesetzte Gegenmaßnahme der EU zeigt jedoch, dass der österreichische Milchmarkt bei einer gedämpften Gesamtnachfrage ohne stabilisierende Eingriffe starken Preisschwankungen unterzogen ist.

Aufgrund dieser veränderten Rahmenbedingungen unterzieht sich die Struktur des österreichischen Milchsektors einem Anpassungsprozess. Milchviehbetriebe sehen sich einem neuen geschäftlichen Umfeld entgegen und sind gefordert ihre interne Ressourcenausstattung an den Anforderungen, den der Strukturwandel mit sich bringt, auszurichten um ihre Wettbewerbsposition aufrechtzuerhalten bzw. steigern zu können. Diese Gegebenheiten unterstreichen einmal mehr die Relevanz der strategischen Unternehmensführung für die Betriebe. Landwirte sind gerade in diesen Zeiten gefordert sich mit strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, um durch Strategien die gewünschte Positionierung im Wettbewerbsumfeld zu schaffen. Im Wesentlichen wird bei einer Wettbewerbsstrategie ein Bündel von Einzelentscheidungen verstanden, die das gesamte Unternehmen oder einzelne Bereiche des Unternehmens betreffen und darauf abzielen, Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von internen Ressourcen zu generieren (Becker und Fallgatter 2005). In der Praxis ist häufig festzustellen, dass das Ziele- und Wertesystem in der Landwirtschaft nicht immer ident ist mit den generalisierten Annahmen von Wettbewerbstheorien, die sich durch Wachstumsbestrebungen und maximale Potentialausnutzung charakterisieren lassen. Landwirte in Berggebiete verbleiben oft trotz geringem Einkommen und scheinbar widrigen Umstände im Betrieb, da affektive Faktoren mit der Bewirtschaftung verbunden sind. Dazu wird mehr in Kapitel 3.2 erläutert.

Vor diesem Hintergrund behandelt die vorliegende Diplomarbeit im Rahmen einer empirischen Studie die Wettbewerbsstrategien von Milchviehbetrieben im Bergland Tirol. Es soll untersucht werden, welche Handlungsoptionen den Milchviehbetrieben zur Verfügung stehen, um ihre Wettbewerbsposition aufrechtzuerhalten bzw. zu erhöhen. Die Analyse der Wettbewerbsstrategien bedingt zudem eine Analyse des Wettbewerbsumfeldes von Milchviehbetrieben, da letzteres stark die Strategieentwicklung beeinflusst. Das Erkenntnisziel ist dabei explorativ, da strategische Handlungsmuster der Betriebe mithilfe von problemzentrierten Interviews erforscht werden sollen. Die aus den Interviews gewonnenen qualitativen Ergebnisse sollen zu neuen Hinweisen und Erkenntnissen in diesem Forschungsgebiet führen.

1.2 FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG

Für die Arbeit ist somit die nachfolgende Forschungsfrage untersuchungsleitend, die in dieser Arbeit beantwortet wird:

FF 1: Welche Strategien können haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe mit einer Bestandsgröße von 50 bis 100 Milchkühe in der Tiroler Berglandwirtschaft nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?

Die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage erfolgt zum einen im Theorieteil in Kapitel 4.2 „Modifiziertes Strategiemodell nach Porter“ und zum anderen im Empirieteil in den Kapiteln 11.4 bis 11.7 („Darstellung der Ergebnisse“) sowie im Kapitel 12 („Diskussion der Ergebnisse“). Auf Grund der zentralen Fragestellung ergeben sich folgende, davon abgeleitete Fragen, die in den einzelnen Kapiteln der Diplomarbeit beantwortet werden sollen:

FF 1.1.: Welche Risiken und Chancen sind mit der Realisierung der Strategien verbunden?

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt ausschließlich im Empirieteil in den Kapiteln 11.4 bis 11.7 und im Abschlusskapitel 12.

FF 1.2.: Auf welche Gründe kann die jeweilige Positionierung des Betriebes im Wettbewerbsumfeld zurückgeführt werden? Mit welchen Wettbewerbskräften und Markteinflussgrößen sehen sich die Milcherzeuger in der Tiroler Berglandwirtschaft konfrontiert?

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt zum einen im Theorieteil in Kapitel 4.1 „Modifiziertes Five-Forces Modell nach Porter“ und zum anderen im Empirieteil in den Kapiteln 11.8 bis 11.16 und im Abschlusskapitel 12.

FF 1.3.: Wie wird die Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes generell und im Speziellen für die Milchviehbetriebe im Tiroler Bergland von Akteuren bzw. Akteursgruppen der Branche eingeschätzt?

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt zum einen im Theorieteil in Kapitel 6 „Die Milchwirtschaft in Österreich“ und Kapitel 7 „Die Milchwirtschaft in Tirol“ und zum anderen im Empirieteil in den Kapiteln 11.1 bis 11.3 und im Abschlusskapitel 12.

Die vorliegende Diplomarbeit ist auf einem theoretischen und einem empirischen Teil aufgebaut. Dabei dient der Theorieteil als fundierte Basis für die empirische Untersuchung. Ein grundlegendes Ziel des theoretischen Teils ist, das bestehende Strategiemodell und Branchenstrukturanalysemodell von Porter (1992) zu erweitern, deren Limitationen aktiv zu managen und das Modell an die Charakteristika und Gegebenheiten der Milchwirtschaft anzupassen. Die adaptierten Modelle sollen als Grundgerüst für die Erstellung der Interviewleitfäden sowie der Kategorisierung im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse dienen.

Die Ziele im Empirieteil sind erstens, herauszufinden, wie LandwirtInnen in der Milchproduktion mit den Anforderungen, den der Strukturwandel mit sich bringt, umgehen (können), um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Zweitens, welche Kräfteverhältnisse innerhalb der Milchwirtschaftsbranche vorherrschen. Und drittens, wie die Lage und Entwicklung der österreichischen Milchwirtschaft und die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern eingeschätzt wird. Dabei sollen unterschiedliche Beobachtungen und Sichtweisen verschiedener Akteure der Milchwirtschaft zu diesen Themengebieten durchleuchtet werden, um ein multiperspektives Bild zu generieren.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Für die Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen wurde die vorliegende Arbeit folgendermaßen strukturiert:

Der erste Teil bildet das theoretische Fundament für die empirische Untersuchung. In diesem Teil werden zuallererst die Begriffe, die für das Verständnis der zentralen Forschungsfrage notwendig sind, bestimmt und klar abgegrenzt. Im nächsten Kapitel werden theoretische Überlegungen zum Wettbewerb in der Landwirtschaft und dem Ziele- und Wertesystem landwirtschaftlicher Familienbetriebe angestellt. Die daraus gewonnenen Schlüsse sind bedeutsam für den Erkenntnishorizont der neoklassischen Modelle, da das Wertesystem der bäuerlichen Betriebe divergent zu der Denkweise der Neoklassiker ist. Darauffolgend werden Einblicke in die strategische Betriebsführung gewährt, indem die Arten von Strategien und der Strategieentwicklungsprozess in Milchviehbetriebe beleuchtet werden. Anschließend werden Porter's (1992) neoklassisches Branchenstrukturanalysemodell, das „Five-Forces Modell“ und das Strategiemodell vorgestellt.

Das vierte Kapitel stellt das Grundgerüst der Erstellung des Leitfadeninterviews sowie der Auswertung der gewonnenen Daten dar. In diesem Kapitel werden Porter's Modelle, das Five-Forces Modell sowie das Strategiemodell, an die Milchwirtschaftsbranche adaptiert und operationalisiert. Eine Adaptation ist unabdingbar, da die Modelle generische Annahmen über die Branche und die Strategien liefern und somit erst an Bedeutung gewinnen, wenn sie der jeweiligen Branche entsprechend modelliert werden.

Im fünften Kapitel werden die Ziele und Mechanismen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) vorgestellt. Nachdem der rechtliche Rahmen abgesteckt wurde, werden in Kapitel 6 Einblicke in die Struktur der österreichischen Milchwirtschaft gewährt. Im siebten Kapitel folgt die Beschreibung der Milchwirtschaft in Tirol und der dort vorherrschenden Struktur der Betriebe. Im letzten Kapitel des theoretischen Teils werden aktuelle empirische Studien und Publikationen zu diesem Forschungsbereich vorgestellt und aus diesen folgend die Forschungslücke definiert, die die vorliegende Arbeit zu schließen versucht.

Der empirische Teil der Diplomarbeit beginnt damit die Ziele des Forschungsvorhabens noch einmal zu präzisieren. Das folgende Kapitel 10 widmet sich dem methodischen Vorgehen der empirischen Studie. Dabei wird die Wahl der Forschungsmethodik begründet und im Detail beschrieben. Anschließend wird das Forschungsdesign zur Datenerhebung schrittweise erläutert. Um Transparenz und Reliabilität der Studie zu gewährleisten wird die genaue Vorgehensweise von der Auswahl der InterviewpartnerInnen über die Gestaltung der Leitfäden bis hin zu der Durchführung der Interviews im Detail erklärt. Nach der Erläuterung der Datenerhebung wird beschrieben, wie die Auswertung der gewonnenen Daten durchgeführt wurde. Zuallerletzt werden die Ergebnisse der Studie präsentiert und vor dem theoretischen Hintergrund diskutiert.

1.4 PHASEN DER UNTERSUCHUNG

In der nachfolgenden Abbildung sind die einzelnen Phasen der gesamten empirischen Studie abgebildet. In der ersten Phase werden die notwendigen Begriffe und die in der Literatur vorherrschenden Konzepte, die zur Analyse der Wettbewerbsstrategien notwendig sind, aufgegriffen und diskutiert. Daraus wird einer für das Forschungsfeld relevanter Ansatz ausgewählt. Dieser Ansatz muss in der zweiten Phase für die

Besonderheiten der Milchwirtschaftsbranche operationalisiert und angepasst werden. In der dritten Phase erfolgt dann die Erhebung der Daten, sprich die Durchführung der Experteninterviews mit repräsentativen Personen aus den unterschiedlichen Ebenen (Landwirte, Politiker, Molkerei, etc.). Die vierte Phase umfasst die Auswertung der Interviews, um in der fünften Phase daraus Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

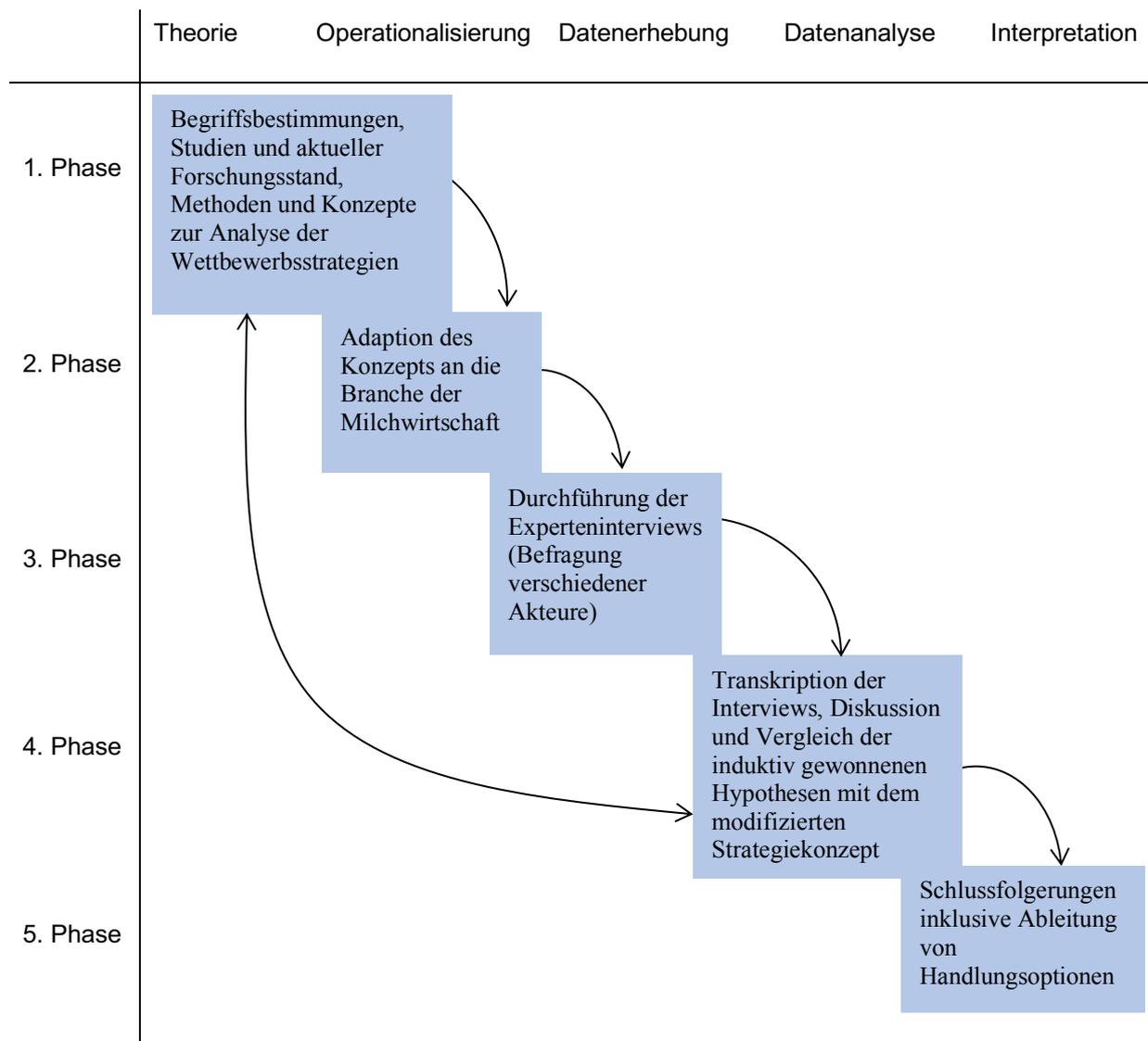


Abbildung 1: Fünf Phasen der Untersuchung nach Radlinsky et al. (2000: 23), eigene Darstellung

I Theoretischer Teil

2 Begriffsbestimmungen

Im Rahmen der Diplomarbeit sind Gegenstand der Untersuchung haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe in der Tiroler Berglandwirtschaft. Sowohl der Begriff „haupterwerbsbetreibend“ als auch der Begriff „Berglandwirtschaft“ bedarf einer klaren Abgrenzung. Ohne Blick in die Definitionslandschaft und den rechtlichen Grundlagen ist nicht klar, nach welchen Kriterien und Zahlen zwischen Vollerwerb, Nebenerwerb und Zuerwerb abgegrenzt wird. Es ist auch nicht ersichtlich, wie Österreich und die EU Bergbauernbetriebe definieren und abgrenzen, um entsprechende Fördermaßnahmen setzen zu können.

Deshalb ist es für eine fundierte Arbeit unabdingbar, klare Abgrenzungen dieser Begriffe zu schaffen, um dem Leser/der Leserin die notwendige Basis und Klarheit für das Verständnis der Forschungsfrage und den nachfolgenden Kapiteln zu geben. Die weiteren Kapitel über theoretischen Konzepte, rechtlichen Rahmenbedingungen der EU und die Struktur des Milchmarktes in Österreich und Tirol bauen somit auf die Begriffsbestimmungen auf.

2.1 DIE ABGRENZUNG DER BERGBAUERNBETRIEBE

Die Berglandwirtschaft nimmt in Österreich einen besonderen Stellenwert ein. Aufgrund ihrer multiplen Funktionen trägt die Berglandwirtschaft erheblich zu einem positiven Umwelt- und Qualitätsimage Österreichs bei. Zu ihren Funktionen zählen u. a. die Produktion von hochwertigen Produkten, die Aufrechterhaltung der Kulturlandschaft und der Biodiversität. Des Weiteren liefert die nachhaltige Berglandwirtschaft einen großen Beitrag zum Tourismus, da unter anderem Wanderwege erschlossen und Almen gepflegt werden (Tiroler Landesregierung 2013).

Charakteristisch für die Berggebiete sind die natürlich bedingten Erschwernisse (Hangneigung, Klima, Höhenlage, Abgeschiedenheit etc.). Laut BMFNT (2015), sind unter Berggebiete jene Gebiete zu verstehen, in denen „Bauern unter erschwerten Produktionsbedingungen, die in Österreich vor allem durch steile Flächen, Höhenlage und damit verbunden ungünstigem Klima und meist abgeschiedener Lage zum Ausdruck kommen, wirtschaften“. Diese ungünstigen Standortbedingungen schlagen

sich in vergleichsweise höhere Arbeits- und Produktionskosten nieder. Dies schränkt die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Bergbetriebe zunehmend ein. Aufgrund der schlechteren natürlichen Standortbedingungen und der erkannten Wichtigkeit der Berglandwirtschaft gibt es einen nationalen Konsens darüber, dass spezielle öffentliche Fördermittel für die Bewirtschaftung der Berggebiete erforderlich sind, um die dort ansässigen Betriebe in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen (Groier et al. 2007: 15).

Die Fördermittelgewährung bedingt einer Erschwernisfeststellung bzw. Abgrenzung des Berggebietes, um so Betriebe bedarfsgerecht zu unterstützen. In diesem Sinne, bietet die herausgearbeitete Bemessungsgrundlage Österreichs und der EU die Grundlage für die derzeitige Abgrenzung des Berggebietes. Die Kriterien für die Abgrenzung des Berggebietes haben sich über die Jahre hinweg verändert. Grundsätzlich wird zwischen dem gebietsbezogenen Ansatz der EU und dem betriebsindividuellen Ansatz der österreichischen Reglementierung unterschieden. Das derzeitige aktuelle Abgrenzungssystem für Berggebiete bietet der neue Berghöfekataster, der eine Kombination aus österreichischen Bestimmungen und EU-Richtlinien darstellt. Bevor der neue Berghöfekataster vorgestellt wird, wird zunächst das Abgrenzungssystem der EU und in weiterer Folge das von Österreich beleuchtet.

2.1.1 Gebietsabgrenzung in Österreich nach EU-Bestimmungen

In Österreich werden gemäß den EU-Bestimmungen zwischen drei Arten von benachteiligten Gebieten unterschieden: Berggebiete, sonstige benachteiligte Gebiete und kleine Gebiete (BMLFUW 2009: 13). Laut BMNT (2015) nehmen die gesamten benachteiligten Gebiete rund 80 % der Gesamtfläche Österreichs ein, wobei das Berggebiet hier den größten Anteil mit 70 % ausweist. Betrachtet man nur die landwirtschaftlich genutzte Fläche, so werden 58 % davon als Berggebiet eingestuft. Nur jeweils etwa 7 % der gesamtwirtschaftlich genutzten Fläche fallen in die beiden anderen Kategorien (Kleines Gebiet, Sonstiges benachteiligtes Gebiet). Tirol wird nach der EU-Verordnung zur Gänze in die Kategorie Berggebiet eingestuft. Verglichen mit der Europäischen Union weist Österreich einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Berggebieten aus. Innerhalb der Europäischen Union fallen durchschnittlich nur 16 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche auf die Berggebiete. (BMNT 2015) Der große Anteil des Berggebiets an der Gesamtfläche Österreich ist in der folgenden Grafik gut ersichtlich.

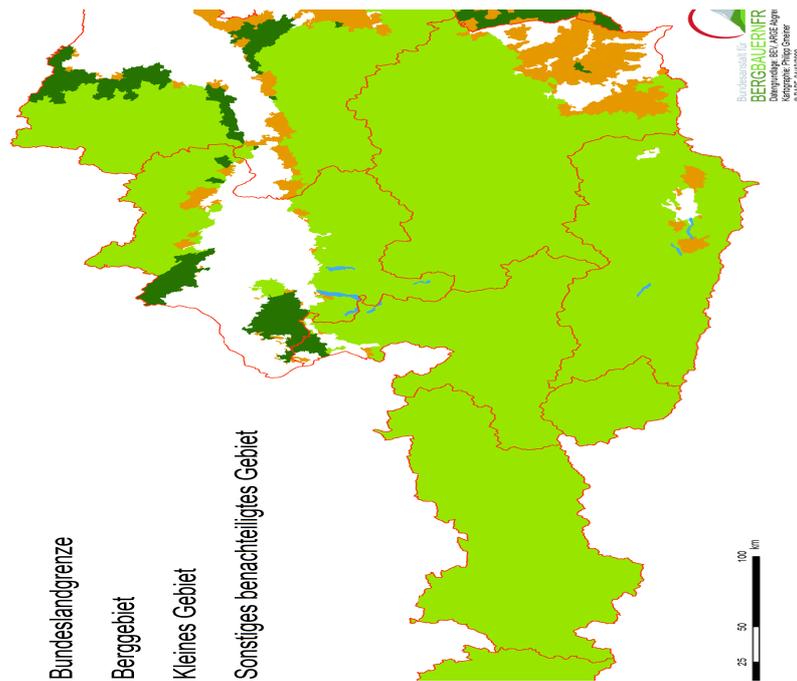


Abbildung 2: Berggebiete in Österreich gemäß Verordnung (EG) Nr. 1257/99 (Quelle: BMNT 2015)

Die Abgrenzung der benachteiligten Gebiete in die drei Gebietskategorien wurde ursprünglich in der Richtlinie 75/268 dargelegt. Die Kategorie Berggebiet lässt sich in der Richtlinie 75/268 (Art. 3, Abs. 3) wie folgt definieren:

„Die Berggebiete aus Gemeinden oder Gemeindeteilen mit erheblich eingeschränkten Möglichkeiten für eine Nutzung der Böden und bedeutend höheren Arbeitskosten auf Grund folgender Gegebenheiten: Infolge der Höhenlage ungewöhnlich schwierige klimatische Verhältnisse, die eine erheblich verkürzte Vegetationszeit zur Folge haben; oder starke Hangneigung des größten Teils der Flächen in geringerer Höhenlage, so daß die Mechanisierung nicht möglich oder der Einsatz besonders kostspieliger Maschinen und Geräte erforderlich ist; oder ein Zusammentreffen dieser beiden Gegebenheiten, falls die Benachteiligung durch jede einzelne dieser beiden Gegebenheiten geringer ist; in diesem Falle muß der Nachteil, der sich aus diesem Zusammentreffen ergibt, eine ebenso große Benachteiligung zur Folge haben, wie die in den beiden ersten Fällen genannten Gegebenheiten.“ (Rat der Europäischen Union 1975)

Die Richtlinie 75/268 wurde in weiterer Folge in der Verordnung (EG) 1257/1999 konsolidiert. Somit stellt die gegenwärtige EU-Rechtsgrundlage für benachteiligte Gebiete die Verordnung (EG) 1257/1999 dar. Gemäß dieser Verordnung erfolgt die Gebietsabgrenzung benachteiligter Gebiete in Österreich nach biophysikalischen Kriterien und politischen Gemeinden. Im Berggebiet liegen Gemeinden mit einer Höhenlage von durchschnittlich mindestens 700 m Seehöhe und/oder einer

Hangneigung von mindestens 20 %. Ebenso werden Gemeinden dazu gezählt, die auf mindestens 500 m Seehöhe situiert sind und zugleich eine durchschnittliche Hangneigung von 15 % aufweisen. (BMLFUW 2009: 13)

2.1.2 Österreichisches Abgrenzungssystem

Im Gegensatz zu der gebietsbezogenen Abgrenzung der EU wurde in Österreich die Abgrenzung der Bergbauernbetriebe anhand einer einzelbetrieblichen Kategorisierung vorgenommen. Die Grundlage für die betriebsindividuelle Abgrenzung stellte der 1953 erstmals erstellte Berghöfekataster (BHK) dar (Tamme et al. 2003: 2). Auf diesem Kataster beruhte sich auch das Landwirtschaftsgesetz von 1960, das die gesonderte Stellung und Berücksichtigung von Bergbauernbetriebe postuliert und das Landwirtschaftsministerium per Verordnung zur Bestimmung der Bergbauernbetriebe ermächtigte. Nach § 2 Abs. 2 wird im Landwirtschaftsgesetz der Bergbauernbetrieb wie folgt definiert:

„Unter Bergbauernbetrieben im Sinne dieses Bundesgesetzes sind jene Betriebe zu verstehen, in denen sich durch das Klima, die äußere und die innere Verkehrslage oder die Hanglage besonders erschwerte Lebens- und Produktionsbedingungen ergeben. Das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft kann mit Zustimmung des Hauptausschusses des Nationalrates durch Verordnung die Bergbauernbetriebe, einzeln oder nach Gemeinden und Gemeindeteilen zusammengefasst, bestimmen.“
(Landwirtschaftsgesetz 1960, BGBl. Nr. 155/1960)

Zur Begriffsbestimmung dieser Betriebe bezog sich der Gesetzgeber auf die Abgrenzungskriterien des alten BHK. Im Wesentlichen werden die folgenden drei Hauptkriterien genannt: die klimatischen Bedingungen, die äußere Verkehrslage (Erreichbarkeit und Lage des Betriebes) und die innere Verkehrslage (Hanglage, Entfernungen innerhalb des Betriebes). Diese Kriterien wurden zur Bestimmung des Erschwernisgrades herangezogen und mit einem Punktesystem entsprechend bewertet (Tamme et al. 2003: 2). Ein Betrieb galt dabei ab 20 Punkten als Bergbauernbetrieb. Mitte der 60er gehörten nach diesem Abgrenzungssystem von den 393.925 landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich 122.232 (31 %) in die Kategorie Bergbauernbetriebe. (BMLFUW 2009: 13)

Der alte BHK wurde 1974 durch die Einteilung der Bergbauernbetriebe in vier Erschwerniszonen abgelöst, wobei Zone 1 geringe Erschwernis, Zone 2 mittlere Erschwernis, Zone 3 große natürliche und wirtschaftliche Erschwernis und Zone 4 extreme Erschwernis entspricht. Die Einteilung der Betriebe in diese vier Zonen

erfolgte nach den Katasterkennwerten (KKW) der Betriebe. Die Förderzahlungen wurden jeweils nach der Zonenzugehörigkeit der Betriebe bemessen. (BMLFUW 2009: 8). In diesem Sinne, wurde zwischen vier verschiedene Bewirtschaftungserschwerernisse differenziert und die Bergbauernförderung nach diesen vier Kategorien erstellt. Das Zonierungssystem blieb nach dem EU-Beitritt neben den EU-spezifischen Bestimmungen bestehen. Der Grund dafür war Österreichs Bestrebung bei den Verhandlungen mit der EU über das Abgrenzungssystem den Status quo sichern, das heißt, Betriebe, die bisher als Bergbauernbetriebe eingestuft wurden, sollten weiterhin dieser Kategorie angehören (BMLFUW 2009: 10).

2.1.3 Der neue Berghöfekataster

Ab 2001 wurde das bisherige Abgrenzungssystem durch den neuen Berghöfekataster (BHK) (Verordnung (EG) Nr. 1257/99) abgelöst. Dieser fungiert seit 2001 als Berechnungsgrundlage der EU-Ausgleichszulage (BMLFUW 2009: 14). Grund für den Systemwechsel war, dass das auf den alten Berghöfekataster aufbauende Zonierungssystem einige Schwächen aufwies und eine Aktualisierung erforderte. Die Bandbreite der Bewirtschaftungserschwerernisse innerhalb der vier Zonen war sehr groß, was zu Benachteiligungen führte, da die Förderungen nach der jeweiligen Zonenzugehörigkeit der Betriebe erteilt wurden. Zudem fehlte es an gewisser Objektivität, da das „Flächenausmaß der Erschwerernisflächen auf Schätzungen“ beruhte (BMLFUW 2009: 14).

Mit dem neuen BHK werden modernste technische Mittel eingesetzt, die nun ein möglichst objektives Abgrenzungssystem ermöglichen sollen. Eine weitere Neuerung ist, dass die Auszahlung der Förderung nicht mehr nach Erschwererniskategorien erfolgt, sondern nach der jeweiligen Punktezahl, die ein Betrieb erreicht. (BMLFUW 2009: 14) Somit wird nach der erreichten Punktezahl im Rahmen der Erschwerernisermittlung des Betriebes die Fördermenge bestimmt. Zudem wird im neuen BHK die Einstufung der Bergbauernbetriebe in die vier Erschwererniszonen durch eine fünfte Kategorie (Basiskategorie) ergänzt, um die Fälle zu addieren, die nach der österreichischen Definition nicht als Bergbauernbetrieb gezählt werden, jedoch nach den EU-Bestimmungen hinzugezählt werden. Somit erweiterte sich durch dieses neue Abgrenzungssystem der Umfang der Kategorie Bergbauernbetriebe um die Betriebe, die nach der EU-Definition zum Berggebiet gezählt werden. Von diesem neuen Reglement profitierten einige Betriebe, die nach der vorigen betriebsindividuellen

Abgrenzung keine Bewirtschaftungerschwernis vorwiesen, aber durch die Kombination des österreichischen Recht mit den EU-Bestimmungen nun als Bergbauernbetrieb eingestuft wurden und somit spezielle Förderungen erhielten. (Schneeberger 2003: 2-3).

Im neuen BHK werden betriebsbezogen die Erschwernisse erfasst und im Katasterkennwert (KKW) dargestellt. Bei der Zuteilung werden 16 Einzelkriterien berücksichtigt, die in drei Hauptkriterien unterteilt sind (Tamme et al. 2003: 6-7):

Innere Verkehrslage (IVL)	Äußere Verkehrslage (AVL)	Klima und Boden (KLIBO)
<ul style="list-style-type: none"> • (grundstücksbezogene) Hangneigung • Trennstücke • Spezielle Bewirtschaftungseinheiten • Traditionelle Wanderwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit der Hofstelle • Entfernung der Hofstelle zur nächsten Bushaltestelle • Entfernung der Hofstelle zur nächsten Bahnhaltestelle • Entfernung der Hofstelle zum Bezirkshauptort • Wegerhaltung • Seilbahnerhaltung (allein/oder in Gemeinschaft) • Extremverhältnisse (z.B. Abgeschnittenheit) • Regionale Lage des Betriebes 	<ul style="list-style-type: none"> • Klimawert der Hofstelle • Seehöhe der Hofstelle • Ertragsmesszahl (BHK-Bodenklimazahl)

Tabelle 1: Eigene Darstellung (Tamme et al. 2003: 7)

Die Summe der Punkte der Einzelkriterien ergibt den BHK-Wert der Betriebe. Die maximale Punktezahl, die ein Betrieb erreichen kann beträgt 570, 320 entfallen dabei auf Innere Verkehrslage, 100 auf Äußere Verkehrslage und 150 auf Klima und Boden. (Schneeberger 2003: 3). Wie bereits erwähnt erfolgt die Auszahlung der Förderung nicht mehr nach Erschwerniskategorien, sondern nach der jeweiligen Punktezahl, die ein Betrieb erreicht. Um dennoch vergleichbare Aussagen treffen zu können, werden

die Betriebe in vier Erschwernisgruppen festgelegt. Die Abstufung zwischen den Gruppen passiert in 90-Punkte-Schritten. (BMLUFW 2009: 15)

Da im Grünen Bericht 2017 keine Daten zur Struktur der Bergbauernbetriebe vorliegen, werden im Nachfolgenden die Daten der Strukturerhebung 2015 (BMLFUW 2016) herangezogen. Laut der Bewertung nach Berghöfekatasterpunkten (BHK) werden für das Jahr 2015 insgesamt 58.821 Bergbauernbetriebe und 83.845 Betriebe, die in benachteiligte Gebiete liegen, gezählt. Im Bundesland Tirol fallen 9.497 Betriebe in die Kategorie Bergbauernbetriebe. Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt, dass in Österreich die Erschwernisgruppe 2 mit 40 % den größten Anteil an den BHK-Betrieben aufweist. In Tirol dagegen fällt die Mehrheit der Bergbauernbetriebe in die BHK-Gruppe 3 mit großen natürlichen und wirtschaftlichen Erschwernissen. Sieht man sich nur die milchliefernden Bergbauernbetriebe an, so finden sich diese Betriebe sowohl auf österreichischer als auch tirolerischer Ebene vermehrt in der BHK-Kategorie 2. (BMLFUW 2016: 169)

Anzahl der Berghöfekatasterbetriebe nach Gruppen im Jahr 2015

	Tirol	Österreich
Alle Bergbauernbetriebe mit BHK-Punkten	9.497	58.821
- mit Milchlieferung	3.929	23.187
Bergbauernbetriebe BHK-Gruppe 1	1.982	18.698
- mit Milchlieferung	1.085	8.231
Bergbauernbetriebe BHK-Gruppe 2	2.660	23.842
- mit Milchlieferung	1.202	10.186
Bergbauernbetriebe BHK-Gruppe 3	2.701	10.980
- mit Milchlieferung	941	3.411

Bergbauernbetriebe		
BHK-Gruppe 4	2.154	5.301
- mit Milchlieferung	701	1.359

Tabelle 2: Eigene Darstellung (Quelle: BMLFUW 2016: 169)

2.2 HAUPTERWERB – NEBENERWERB

Die landwirtschaftlichen Betriebe werden laut Grünem Bericht in vier unterschiedlichen Betriebsformen geführt: Haupterwerb, Nebenerwerb, Personengemeinschaften, juristische Personen. Die Unterscheidung zwischen Haupterwerb und Nebenerwerb orientiert sich gegenwärtig an der Arbeitszeit, die für den Betrieb aufgewendet wird. Bis 2002 wurde für die Analyse der landwirtschaftlichen Erwerbsarten das Einkommen herangezogen.

Die aktuelle Definition von Haupterwerb versus Nebenerwerb zieht das Kriterium Arbeitszeit zur Abgrenzung von Landwirtschaftsbetrieben heran. Laut Grünem Bericht 2017 wird ein Haupterwerbsbetrieb als „ein Betrieb, in dem das Betriebsleiterehepaar mehr als 50 % der gesamten Arbeitszeit im landwirtschaftlichen Betrieb tätig ist“ definiert (BMLFUW 2017: 236). Ein Nebenerwerbsbetrieb dagegen ist „ein Betrieb, der unter jenen Grenzen liegt, welche für einen Haupterwerbsbetrieb per definitionem festgelegt sind“ (BMLFUW 2017: 239). Demnach wird ein Betrieb als Nebenerwerb geführt, wenn das Betriebsleiterehepaar weniger als 50 % der Arbeitszeit für die landwirtschaftliche Tätigkeit und mindesten 50 % für die nichtlandwirtschaftliche Erwerbstätigkeit aufwendet.

Im Rahmen der jährlichen Analyse der agrarwirtschaftlichen Entwicklung des BMLFUW wurde bis 2002 jedoch ein anderes Kriterium für die Unterscheidung der zwei Erwerbsarten herangezogen. Die Erwerbsart wurde mithilfe des Parameters Einkommen definiert. Der Grüne Bericht von 2002 besagt, dass Haupterwerbsbetriebe jene Betriebe sind, „in denen das Betriebsleiterehepaar und die im gemeinsamen Haushalt lebenden, ganz oder teilweise in der Land- und Forstwirtschaft mitarbeitenden Familienmitglieder 50 oder mehr Prozent des Erwerbseinkommens aus der Land- und Forstwirtschaft schöpfen“ (BMLFUW 2017: 320). Nebenerwerbsbetriebe, sind jene Betriebe, die unter 50 % des Einkommens aus der Land- und Forstwirtschaft generieren.

Die Abbildung 4 zeigt, dass sich seit dem 50er Jahren ein gravierender Wandel in der Erwerbsart vollzogen hat. Waren 1950 noch die Haupterwerbsbetriebe die dominierende Betriebsform, so sind es heute die nebenerwerbsbetreibenden Landwirtschaftsbetriebe. Laut Grünem Bericht wurden im Jahr 2016 145.040 Betriebe als Einzelunternehmen geführt, „d.h. die Bewirtschaftung erfolgte als Familienbetrieb“ (BMLFUW 2017: 58, 166). Von den 145.040 einzelbetrieblich geführte Unternehmen wurden rund 40 % im Haupterwerb und 60 % im Nebenerwerb geführt. Neben den Einzelunternehmen, die 90 % an der Gesamtheit der Betriebe ausmachten, wurden 10 % der Betriebe als Personengemeinschaften oder juristische Personen eingetragen. (BMLFUW 2017: 166)

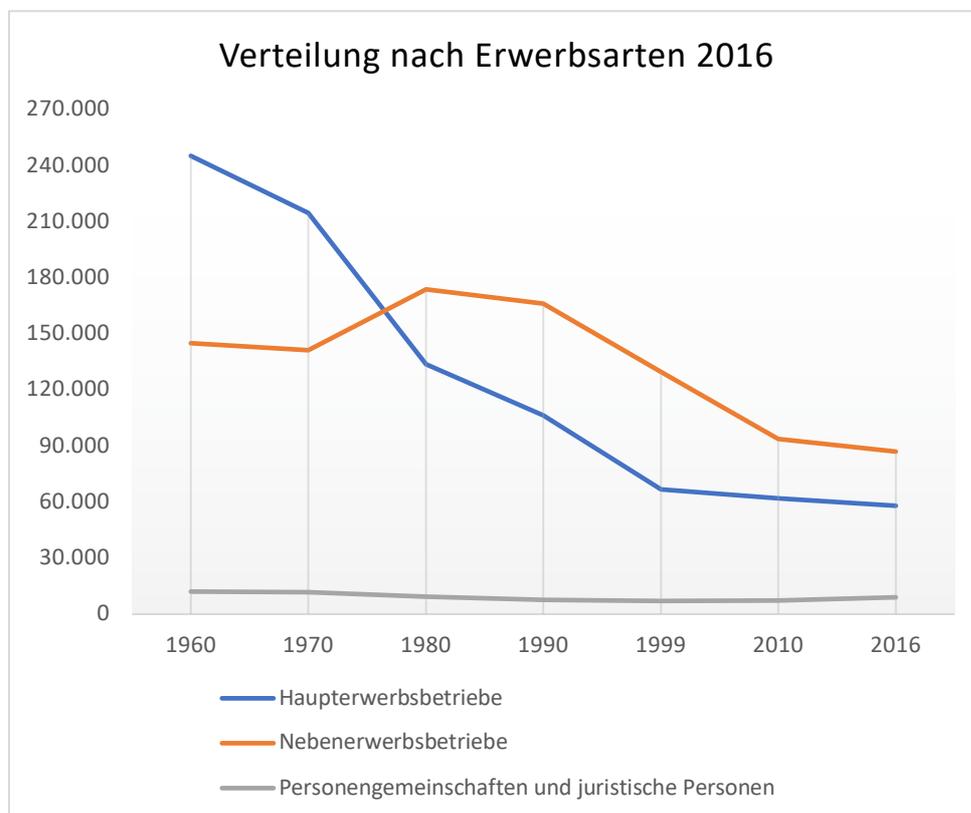


Abbildung 3: Eigene Darstellung (Quelle: BMLFUW 2017: 166)

3 Konzeptionelle Grundlagen

Dieses Kapitel dient zunächst dazu, theoretische Überlegungen über die Wettbewerbsfähigkeit in der Landwirtschaft und das Ziel- und Wertesystem von bäuerlichen Familienbetrieben anzustellen. Die Besonderheit der Familienbetriebe lässt die allgemeine Definition von Wettbewerbsfähigkeit sowie das primäre Unternehmensziel der neoklassischen Theorie relativieren. Darauf folgend werden Einblicke in die strategische Betriebsführung gewährt, indem die Arten von Strategien und der Strategieentwicklungsprozess in Milchviehbetriebe beleuchtet werden. Zuallerletzt werden das Five-Forces Modell und das Strategiemodell von Porter (1992) vorgestellt.

3.1 WETTBEWERB UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IN DER LANDWIRTSCHAFT

Die allgemeine globale Vernetzung sowie die Liberalisierungsschritte der EU-Agrarpolitik zielen auf mehr Wettbewerb innerhalb der Milchwirtschaftsbranche ab. Mehr Wettbewerb sorgt laut Hayek (1986) für eine kontinuierliche Adaption der Produktion an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen (Branchenumwelt, globale Umwelt). Die in der Literatur am häufigsten verwendete Definition von Wettbewerbsfähigkeit stammt von Agriculture Canada (1991): „Competitiveness is the sustained ability to profitability gain and maintain market shares“. Nach dieser Definition sind diejenigen Unternehmen wettbewerbsfähig, die Gewinne erzielen (profitability gain) und Marktanteile halten können (maintain market share). Zudem spricht die Definition auf den dynamischen Prozess (sustained ability) an, der LandwirtInnen fordert, ihren Betrieb kontinuierlich an den Umweltbedingungen anzupassen. Die Betriebe, die in der Lage sind sich am besten an neuen Umständen anzupassen, werden den Selektionsprozess („survival of the fittest“) gewinnen (Böheim 2004: 751). Die weniger anpassungsfähigen Betriebe werden vom Markt gedrängt.

Dieser darwinistische Selektionsprozess ist aus zwei Gründen nicht in uneingeschränktem Maße an bäuerlichen Familienbetriebe anzutreffen. Erstens wird durch zahlreiche Fördermaßnahmen dem Aussterben von landwirtschaftlichen Betrieben entgegengesteuert und der Selektionsprozess somit verlangsamt. Zweitens, können bäuerliche Familienbetriebe trotz niedriger Rentabilität bestehen bleiben. Hier spielen emotionale Faktoren, welche im nächsten Abschnitt behandelt werden, und

die Besitzverhältnisse eine wichtige Rolle für die Überlebensfähigkeit der Betriebe. Ist der Großteil der Produktionsfaktoren im Eigentum der Familie und sind die Familienmitglieder im Arbeitspensum flexibel, so können trotz geringer Rentabilität schwierige Krisen überlebt werden. Zudem gibt es viele Nebenerwerbsbetriebe, die „leichter suboptimal wirtschaften, weil sie weniger auf das Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft angewiesen sind“, da sie weitere Standbeine haben (Kirner und Krammer 2007: 23-24). Hier kann es mitunter vorkommen, dass das Einkommen aus den anderen Standbeinen in die landwirtschaftlichen Betriebe fließt. Diese Bedingungen, die in der österreichischen Milchproduktion vorherrschen, lassen die neoklassischen Theorien der Wettbewerbsfähigkeit somit in gewisser Weise relativieren. Wie Kirner und Krammer (2007: 24) treffend formulieren:

„In der Praxis ist immer wieder festzustellen, dass Bauern und Bäuerinnen trotz einer tiefen Arbeitsentlohnung auf den Betrieben verbleiben und auch die Betriebsübernahme der nachfolgenden Generation trotz den scheinbar schwierigen Umständen kein Problem darstellt. Spätestens hier zeigt sich die Schwierigkeit, Wettbewerbsfähigkeit allgemein zu quantifizieren.“

Aufgrund der Besonderheiten, die bäuerliche Familienbetriebe aufweisen, ist deren Wettbewerbsfähigkeit schwierig zu bemessen, da die nicht-ökonomischen Faktoren die ökonomischen Defizite offenbar in einem nicht unterschätzbaren Ausmaß kompensieren können. Da das Erzielen von Gewinnen in bäuerliche Familienbetriebe nicht unbedingt etwas über deren Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit aussagt, scheint die Definition zur Wettbewerbsfähigkeit nach Isermeyer (1995) besser zu den Besonderheiten, die MilchproduzentInnen in der Milchwirtschaftsbranche aufweisen, zu passen. Ihrer Definition nach werden jene Landwirtschaftsbetriebe als wettbewerbsfähig bezeichnet, die sich unter den derzeitigen Rahmenbedingungen als Produzenten behaupten können (Isermeyer 1995). Damit werden auch die Betriebe, die weniger der ökonomischen Rationalität folgen, als wettbewerbsfähig eingestuft, da sie sich dennoch „behaupten können“.

Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen rund um die Wettbewerbsfähigkeit der bäuerlichen Betriebe, werden die Ziele und das Wertesystem der Familienbetriebe im nächsten Abschnitt behandelt. Aufgrund dieser können Familienbetriebe trotz widriger Umstände wettbewerbsfähig bleiben.

3.2 ZIEL- UND WERTESYSTEM LANDWIRTSCHAFTLICHER FAMILIENBETRIEBE

Die neoklassische Theorie setzt in ihren Modellen (u. a. Porter's Modelle) die Prämisse, dass das oberste Ziel aller Unternehmen die Gewinnmaximierung ist. Jeder Betrieb strebt bedingungslos danach, den größtmöglichen Gewinn mit ihren Betriebsaktivitäten zu erzielen. In der Praxis gibt es aber neben diesem Ziel noch weit andere Ziele und Werte, nach denen die Betriebsleitung ihre Betriebsführung auslegen. Vor allem in bäuerlichen Familienbetrieben, die in Österreich die Mehrheit aller Betriebe bilden, orientiert sich deren Handlungsmuster mitunter auch nach außerökonomische Faktoren (BMLFUW 2015: 70.).

Für den bäuerlichen Familienbetrieb gibt es keine allgemeingültige Definition (daher mangelt es auch an exakten statistischen Erfassungen), aber laut Gasson und Errington (1993) gibt es einige Charakteristika, die auf einen bäuerlichen Familienbetrieb zutreffen. Der Hof wird innerhalb der Familie weitergegeben, ein Großteil der Produktionsfaktoren befindet sich im Eigentum der Familie und die Arbeit wird fast ausschließlich von Familienmitglieder verrichtet. Aufgrund dieser Bedingungen ergeben sich „tradierte Wertesysteme und automatisierte, nicht hinterfragte Verhaltensmuster“ für die Bewirtschaftung von Betrieben (Vogel und Wiesinger 2003: 6). Nicht selten bestimmt die emotionale Bindung an den Betrieb (z.B. Freude an der Verrichtung landwirtschaftlicher Tätigkeiten, von Familienmitglieder gewünschte Weiterführung des Betriebes) den Fortbestand und die Entwicklung des Betriebes. Wenn man nun die betrieblichen Strategien von Milchviehbetrieben analysiert, muss man nach Hildenbrand und Bohler (1997: 20) die Einbettung der Entscheidungsmuster in soziale Kontexte mitbeachten, da „ihre eigene kulturelle Logik und Gebote nicht [immer] in der ökonomischen Rationalität aufgehen“.

Auch wenn bäuerliche Familienbetriebe nicht ausschließlich der ökonomischen Rationalität folgen, und wertrationale Motive in ihr Handeln miteinspielen, heißt das nicht, dass die Milchviehbetriebe in der Tiroler Berglandwirtschaft grundsätzlich unwirtschaftlich arbeiten. Auch sie müssen Einkommen erzielen, um einen Fortbestand zu sichern und um Investitionen tätigen zu können. Es ist nur wichtig, dass man bei der Analyse von Wettbewerbsstrategien, die diese Betriebe nutzen, andere Beweggründe für deren Entscheidungsmuster mitberücksichtigt und im Hinterkopf behält. Das nächste Kapitel gibt Einsicht in die strategische Betriebsführung und behandelt die Strategieentwicklung in Milchviehbetriebe.

3.3 STRATEGISCHE BETRIEBSFÜHRUNG

3.3.1 Strategieverständnis

Der Begriff „Strategie“ stammt aus dem Griechischen (stratós = Herresführer, Feldherr) und hatte die Bedeutung einer Führung im militärischen Sinn und eines geschickten Schlachtplanes mit dem Ziel Gegner durch ausgeklügeltes Taktieren zu übertrumpfen (Proff 2007: 5). In den Wirtschaftswissenschaften fand der Begriff „Strategie“ im Sinne der Unternehmensführung erst vor ein paar Jahrzehnten über die ökonomische Spieltheorie ihren Platz. Auch wenn seither viel zu dem Forschungsbereich publiziert wurde, findet man in der Literatur keine allgemeingültige Definition dieses Konstruktes. Wie Chaffee (1985: 89) treffend formuliert: „Virtually everyone writing on strategy agrees that no consensus on its definition exists“. Die Schwierigkeit mit dem Strategieverständnis mag einerseits die Komplexität von Strategiearten sein und andererseits die Tatsache das eine Strategie ein menschliches Konstrukt ist, dass sich nicht angreifen lässt und dessen Wirkungen nicht direkt, sondern zeitverzögert spürbar sind. Dieses Problem spricht auch Mintzberg (1987: 16) an, „It is important to remember that no-one has ever seen a strategy or touched one; every strategy is an invention, a figment of someone’s imagination“.

Nach dem klassischen Strategieverständnis werden Strategien bewusst und vorsätzlich für die Erreichung langfristiger Ziele geplant. Repräsentativ für die traditionelle Sichtweise ist Chandler’s (1962: 13) Definition: „Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“. Gemäß dieser Definition ist die Realisierung einer Strategie nur mit einer formalen, ex ante getätigten Langfristplanung möglich. Bovaird (2009: 62 f.) kritisiert jedoch diese Banalisierung des Strategiebegriffes, da er meint, dass nicht jede realisierte Strategie auch wirklich geplant wurde und umgekehrt, dass nicht jede geplante Strategie auch tatsächlich realisiert wird. Bovaird bezieht sich dabei auf Mintzberg’s (1985: 257-272) fünf verschiedene Strategiearten, welche als „5 P’s of strategy“ bekannt sind. Um die Komplexität des Strategiebegriffes zu unterstreichen und ein über die klassische Sichtweise hinausgehende Strategieverständnis zu generieren, werden diese nun im Folgenden beschrieben:

1. **Strategie als Plan („plan“):** Nach Mintzberg (1987: 11) kann eine Strategie die Züge eines planvollen Handelns annehmen, wie er wie folgt definiert: „Strategy is a plan – some sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines to deal with a situation“. Diese Strategieart gleicht dem klassischen Verständnis, welche die Strategie als eine bewusst gesetzte Handlung versteht.
2. **Strategie als List/Trick („ploy“):** Eine Strategie muss nicht immer eine Langfristplanung sein, sondern kann auch eine kurzfristige, ungeplante Einzelentscheidung oder ein Bündel an spontanen, taktischen Maßnahmen sein mit denen man andere Akteure überrascht bzw. überlistet. Dies gleicht einem Spielzug, die ein Betrieb aktiv oder reaktiv, auf Handlungen andere Akteure reagierend, vollzieht, um sein strategisches Ziel zu erreichen. (Pfriem 2015: 16)
3. **Strategie als Handlungsmuster („pattern“):** Hier entwickelt sich die Strategie „unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmung heraus“. Dadurch entsteht sie eher zufällig und ist erst im Nachhinein als Strategie erkennbar, „und zwar dann, wenn sich ein konsistentes Muster in den Entscheidungen der Unternehmungen abzeichnet“ (Becker 2011: 51)
4. **Strategie als Position („position“):** Hier stellt sich die Strategiefrage, wie sich das Unternehmen im Betriebsumfeld positionieren soll. Die Positionierung kann geplant realisiert werden oder ergibt sich zufällig wie etwa durch einen Fehler des Konkurrenten. Somit wird die Strategie zur vermittelnden Kraft oder Schnittstelle zwischen Betrieb und Umwelt.
5. **Strategie als Perspektive („perspective):** Die Strategie wird hier als „Ergebnis subjektabhängiger Wahrnehmungen und Entscheidungen gesehen“, die ein Unternehmen von seinem Betrieb und seinen Aktivitäten hat (Pfriem 2015: 19). In anderen Worten, die Denkhaltung des Managements beeinflusst maßgeblich das Strategieverhalten des Betriebes.

Eine Strategie ist demnach mehr als nur eine formale Planung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. Eine Strategie(-realisierung) kann verschiedenen Ursprungs sein. Die Kritik an der Formalitäts- und Rationalitätsprämisse des strategischen Managements wird neben Bovaird (2009: 62 f.) auch stark von Mintzberg (1978: 934-948) selber ausgeübt. Vor allem in schnelllebigen Zeiten mit dynamische Umwelten, zeichnen sich neben formalen und geplante Strategien andere Wege ab, die zum

Betriebserfolg beitragen. Es gibt etwa das Strategiephänomen von emergenten, herausbildenden Strategien, die bei der Planung noch nicht mitberücksichtigt wurden, sich aber in Laufe der Zeit entwickeln haben und realisiert wurden (Mintzberg et al. (1978: 945). Oftmals ergeben sie sich aus einem Bündel von Einzelentscheidungen, die zu einem Muster führen („pattern in a stream of decisions“) (Becker 2011: 57). In der Praxis funktioniert das etwa so, dass BetriebsleiterInnen oder MitarbeiterInnen mehr oder weniger zufällig ein Bündel von Betriebsaktivitäten, die gut funktionierten, weiter forcieren und umsetzen. Dabei ist nicht immer festzustellen, wie sich ein Verhaltensmuster bzw, eine komplexe Strategie entwickelt hat, da oftmals eine Gemengelage von Einflussfaktoren daran beteiligt ist (Pfriem 2015: 26).

Wie bereits eingangs erwähnt, muss nicht jede geplante Strategie auch wirklich umgesetzt werden. Deshalb führt Mintzberg (1987: 945) hier die unrealisierte (unrealized) Strategie an, welche in Zeiten der raschen Veränderungen keinesfalls selten ist, da Strategien aufgrund der veränderten Umweltbedingungen oftmals zu verwerfen sind. Als Gegenteil dazu gibt es die realisierten (realized) Strategien, welche tatsächlich umgesetzt wurden. Diese können ursprünglich emergente Strategien oder beabsichtigte (intended) Strategien sein, die dem klassischen Strategieverständnis entsprechen, sein. Die beabsichtigten Strategien werden nach Mintzberg et al. (1998: 12) selten gänzlich umgesetzt, da bei der Planung oft nicht ein vollständiger Vorausblick gegeben ist. In weiterer Folge werden von den beabsichtigen Strategien, die planmäßigen, bewussten (deliberate) Strategien umgesetzt und ein anderer Teil der beabsichtigten Strategien wird verworfen. In der nachstehenden Abbildung wird der Strategieentwicklungsprozess nach Mintzberg et al. (1978: 945) grafisch dargestellt.

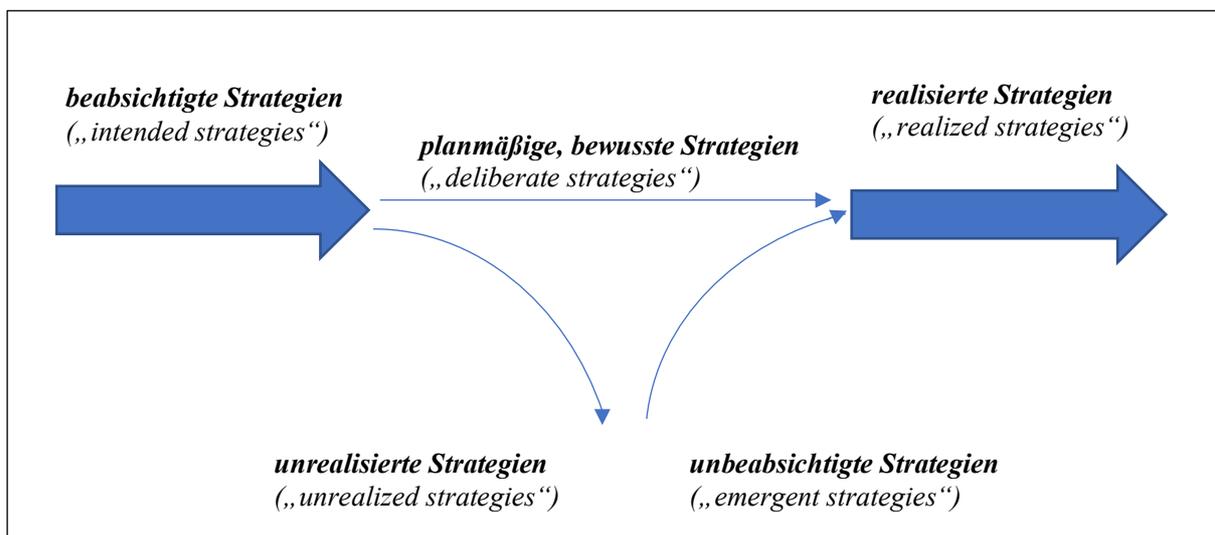


Abbildung 4: Strategietypologie nach Mintzberg (1978: 945), eigene Darstellung

Die Modelle und Denkansätze kommen vermehrt aus der Industrieökonomie, können aber auch bei der strategischen Betriebsführung in Milchkuhbetrieben ein hilfreiches Grundgerüst bieten. Im nächsten Kapitel werden Annahmen über den möglichen Prozess der Strategieentwicklung in Milchviehbetriebe gemacht, die theoretisch begründet werden.

3.3.2 Strategieentwicklung in Milchviehbetriebe

Die österreichischen Milchviehbetriebe sind in stark dynamische Umwelten eingebettet und sehen sich mit etlichen Herausforderungen konfrontiert, die durch Technisierung, einer zunehmend vernetzteren und komplexeren Umwelt oder rasante Entwicklungen im Informations- und Kommunikationsbereich herbeigeführt werden. Aufgrund dieser Umstände gestaltet es sich für die Betriebe zunehmend schwieriger, (langfristig) rational geplante Strategien umzusetzen (Becker 2011: 55). Strategische Planung nur im Sinne des klassischen Verständnisses zu realisieren ist demnach zu kurz bemessen, wenn ein Betrieb in einer schwer prognostizierenden Markt- und Branchenentwicklung Erfolge erzielen möchte. Wie Marti (2009: 30) postuliert, „[j]e komplexer, instabiler und damit auch schnelllebiger das Umfeld ist, desto rascher und innovativer muss die Organisation reagieren können.“ Mintzberg et al. (1998: 6) erwähnt in diesem Zusammenhang die Umwelt- (environmental) Schule, die die Strategieentwicklung als reaktiven Prozess mit der Umwelt sieht. Gerade in der Milchwirtschaftsbranche, sind Milchviehbetriebe gefordert, auf veränderte Preise und Milchmengenabsatzmöglichkeiten rasch zu reagieren und geplante Strategien neu auszurichten.

Diesem Umstand zufolge gewinnen emergente Strategien für die strategische Betriebsführung der Milchviehbetriebe vermehrt an Bedeutung. Zu dieser Erkenntnis ist auch Neudorfer (2015: 19) gekommen, der sagt, dass die jetzige dominierende Strategieentwicklung in landwirtschaftlichen Betrieben „am ehesten den von Mintzberg et al. (1998: 6) als Lern- (learning) Schule bezeichneten Strategieentwicklungsprozessen“ folgt. Mintzberg et al.'s (1998: 6) Learn- (learning) Schule gleicht den emergenten Strategien, d. h. dass MitarbeiterInnen eines Betriebes aufgrund positiver Erfahrungen Entscheidungen treffen, die zu einem Handlungsmuster führen, und sich daraus eher zufällig eine Strategie etabliert, die aber nicht formal geplant wurde. Die in Milchviehbetrieben vorzufindenden emergenten Strategien entwickeln sich daher in einem sogenannten Bottom-up Prozess. Diese können im Laufe der Zeit ihren

emergenten Charakter verlieren, indem sie formalisiert und von der Betriebsleitung als intendierte Strategien erklärt werden (Becker 2011: 57). Auch Müller-Stewens (2003: 70-71) sieht die Strategieformulierung nicht als alleinigen linearen Top-Down Prozess an. Vielmehr sieht er auch die Aufgabe des Mangements darin, gute emergierende Strategien zu erkennen, zu officialisieren und ressourcentechnisch zu unterstützen. Dadurch können sich emergierende und rational geplante Strategien komplementär ergänzen. Die Kombination von geplanten und emergierenden Strategien ist ein idealer Weg für Milchviehbetriebe, um erfolgreich die heutigen schwer prognostizierbaren Entwicklungen am Milchmarkt zu meistern.

Neben der Einteilung der Strategien in geplante (Top-down Prozess) und emergierende (Bottom-up Prozess) können die geplanten Strategien je nach deren Planungshorizont in kurzfristige (operative), mittelfristige (taktische) und langfristige (strategische) Ziele unterteilt werden. Die langfristige Planung entwickelt sich entweder emergent aus den Handlungsmustern der Betriebsleiterfamilie (siehe Kapitel 3.3.1 „Strategie als Handlungsmuster („pattern‘)“) oder sie entsteht bewusst bei beispielsweise größeren, geplanten Investitionsvorhaben. Die kurzfristige Planung hingegen bezieht sich auf das Tagesgeschäft und orientiert sich an das jeweilige Wirtschaftsjahr. Die nachfolgende Grafik wurde an Küpper (2005: 86) und Neudorfer (2015: 20) angelehnt und gibt die wichtigsten Merkmalsausprägungen der drei verschiedenen Planungsebenen bezogen auf den Milchviehbetrieb wieder:

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Planungs-horizont	langfristig 5 bis 10 Jahre	mittelfristig bis etwa 5 Jahre	kurzfristig bis zu 1 Jahr
Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - auf das gesamte Unternehmen bezogen - großer Planungsumfang - nicht so detailliert und vollständig 	<ul style="list-style-type: none"> - funktionsbezogen - mittlerer Planungsumfang - zunehmende Detailliertheit und Vollständigkeit (inhaltliche Konkretisierung der strategischen Planung) 	<ul style="list-style-type: none"> - durchführungsbezogen - geringer Planungsumfang - hoher Detaillierungsgrad und Vollständigkeit
Inhalt	- über das Tagesgeschäft hinausgehende Pläne	- hat die Aufgabe, Ziele der strategischen Planung schrittweise	- das Tagesgeschäft betreffend (Einkauf Futtermitteln etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Potentialen und Kernkompetenzen (Bekanntheit des Ab-Hof Verkaufs steigern, Baumaßnahmen wie Stalle Erneuerung) 	<ul style="list-style-type: none"> umzusetzen (Werbemaßnahmen, Steigerung / Senkung der Milchkuhzahl) 	<ul style="list-style-type: none"> - monatliche, halbjährliche oder jährliche Umsatz-, Finanzplanung
Entstehung	<ul style="list-style-type: none"> - unbewusst (emergente Strategien, aus Handlungsmuster) - bewusst (durch Visionen, bei Investitionstätigkeiten (Melksystem, (Um-) Bau des Stalls etc.) - orientiert sich an den normativen Werten der Betriebsleiterfamilie 	<ul style="list-style-type: none"> - eher bewusst geplant 	<ul style="list-style-type: none"> - bewusst, rational geplant (oft spontane, taktische Maßnahmen)
Änderung der Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung der Strategie bei gravierenden, einschneidenden Veränderungen (sozial, wirtschaftlich, politisch, ökologisch) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung der Strategie aufgrund mittelfristiger Veränderungen (Liefervertrag etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ständige Anpassung der Strategie aufgrund kurzfristiger Veränderungen (Milchpreis, Flächenkapazität, Pachtpreis, Humankapital)
Erfolgsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenkapitalentwicklung, Einkünfte aus der Landwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Einkünfte aus der Landwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - monatliche, jährliche Einkommen, kurzfristige Liquidität

Tabelle 3: Merkmalsausprägungen der unterschiedlichen Planungsebenen, eigene Darstellung - wurde an Milchviehbetriebe angepasst (Quelle: Küpper 2005: 86, Neudorfer 2015: 20)

Die Erstellung eines kurz-, mittel-, langfristigen Betriebskonzeptes hängt bei Milchviehbetriebe sehr stark von ihrer Größe und von der Tatsache ab, ob sie im Rahmen eines Förderansuchens ein umfassendes Betriebskonzept vorweisen müssen. Bei einer Antragstellung für Investitionsförderung beispielsweise ist ein Betriebskonzept oft verpflichtend. Strategische Visionen werden von der Betriebsleitung (falls nicht verpflichtend) meist nicht verschriftlicht, sondern sie werden im Kopf ausformuliert. Wie Mintzberg (1992) bestätigt,

“Strategies are not things that are written down periodically, although people do try to write them down. Strategies are things that exist in people’s heads; strategic visions cannot easily be written down.”

Auch wenn dieser Denkansatz von der Industrieökonomie kommt, trifft er bei Milchviehbetrieben ebenso zu. Denn nicht alle Strategien und Strategievisionen, die sich in den Köpfen der Betriebsleitung etabliert haben werden in einem verschriftlichen Betriebskonzept zu finden sein. Anders sieht es bei der kurz- und mittelfristigen Finanzplanung und der Buchführung aus. Ohne aufgezeichneter Einnahmen- und Ausgabenrechnung wird eine ökonomische Erfolgsbeurteilung des landwirtschaftlichen Betriebes schwierig sein. Deshalb werden diese Zahlen von der Betriebsleitung meist elektronisch erfasst.

Die Planung einer Strategie, unabhängig davon ob kurz-, mittel- oder langfristige Ziele erreicht werden sollen, benötigt die Betrachtung und Analyse der Umwelt und der internen Ressourcen des Betriebes. Welche Faktoren hier berücksichtigt werden müssen, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

3.3.3 Strategische Exploration der Umwelt und der Unternehmung

Die Umweltanalyse sowie die unternehmensinterne Analyse sind zentrale Bereiche im strategischen Management. Erst aus einer systematischen Betrachtung von Umweltfaktoren und Betriebsbedingungen ist es möglich, eine Strategie zu entwickeln und die Chancen und Risiken der Strategien abzuwägen.

Die Betriebsanalyse fokussiert sich auf die internen Stärken und Schwächen. Diese bestimmen, ob ein Betrieb stark genug aufgebaut ist, um Chancen der Umwelt wahrzunehmen und Risiken der Umwelt zu bewältigen (Hungenberg 2001: 345). Die Entwicklung von Strategien hängt somit von den Potentialen des Betriebes ab, die auf die Umwelt des Betriebes insbesondere dem Wettbewerb abgestimmt werden müssen (Bea und Haas 2009: 119). Die Potentiale eines Betriebes stellen „Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderten Umwelt erfolgreich zu positionieren“ (Bea und Haas 2009: 122). Somit sind unternehmensbezogene Ressourcen wichtig, um Herausforderungen von veränderten Umweltbedingungen erfolgreich meistern zu können und sich gut im Wettbewerbsumfeld zu positionieren. Für die vorliegende Arbeit ist die betriebsbezogene Analyse jedoch nicht im Fokus, da das Umfeld (Branche, globale Umwelt), in dem der Betrieb eingebettet ist, untersucht werden soll und nicht der

einzelne Betrieb mit seinen Stärken und Schwächen im Zentrum des Forschungsvorhabens steht.

Die Umweltanalyse beschäftigt sich mit Faktoren, die von außen auf das Unternehmen einwirken. Diese Faktoren können Chancen oder auch Risiken für den Betrieb darstellen. Laut Bea und Haas (2009: 115) nehmen in der Regel „mit dem Umfang der Chance aus einer Strategie auch die Höhe des Risikos zu und umgekehrt“. Für den Betrieb stellt sich dabei folgende Fragen: Wann ist eine Veränderung in der Umwelt als Chance zu sehen? Wie kann ich die Risiken mit meinen Ressourcen abfedern? Wieviel Risiko gehe ich ein, wenn ich eine Chance, die mir die Umwelt bietet, wahrnehme? Anhand der Fragen ist ersichtlich, dass Chancen, Risiken sowie Stärken und Schwächen eng miteinander in Beziehung stehen. Die folgende Grafik verdeutlicht diese Vernetzung:

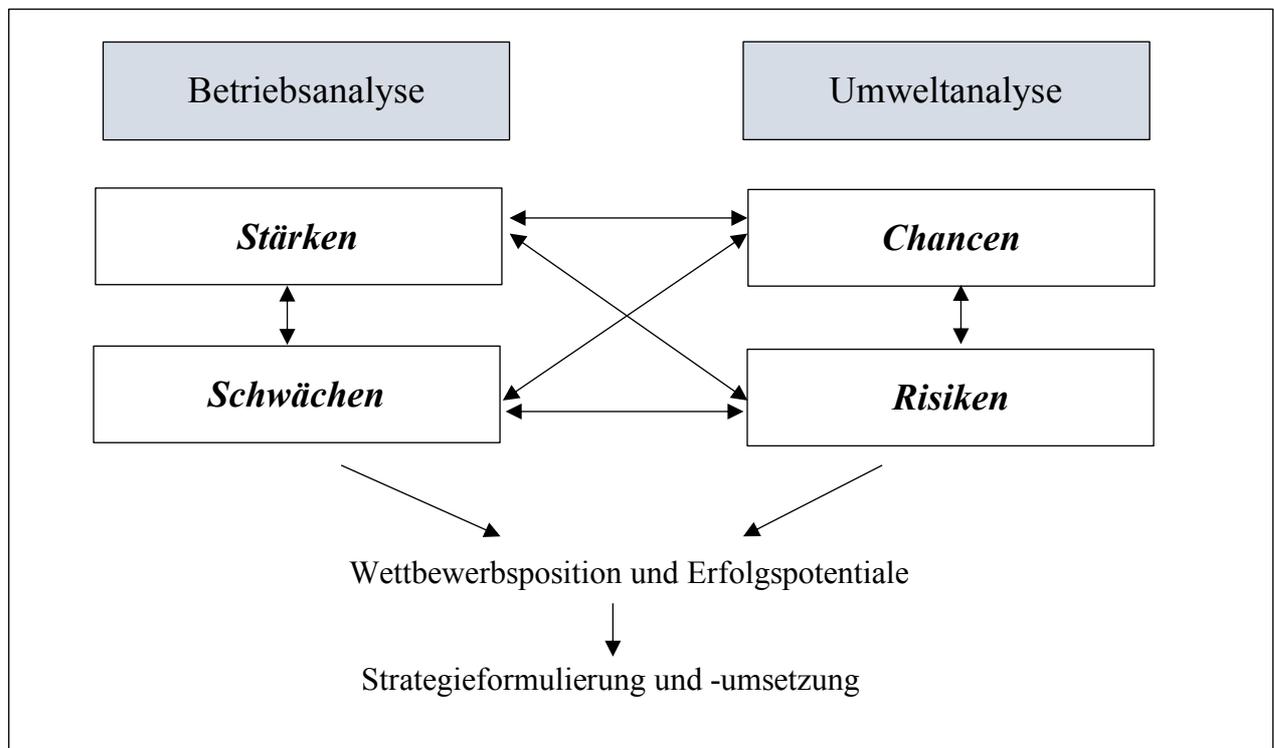


Abbildung 5: Zusammenhang von Umwelt- und Betriebsanalyse nach Becker (2011: 54, 62), eigene Darstellung

Um die Komplexität der Umwelt für die strategische Analyse fassbarer zu machen, wird sie in zwei Teile gegliedert. Hierzu kann eine Grenzziehung anhand der „Grad der Verflechtung“ von Betrieb und Betriebsumwelt als Abgrenzungskriterium herangezogen werden (Bea und Haas 2009: 96). So kann zwischen einer weiteren Unternehmensumwelt, die globale Umwelt, und einer enger gefassten Betriebsumwelt,

die brancheninterne Umwelt, unterschieden werden. Nach der Definition von Becker (2011: 63) umfasst die globale Umwelt alle „indirekt [auf den Betrieb] wirkende Aspekte“, wohingegen die brancheninterne Umwelt eine „unmittelbare Beziehungen zum Sachziel einer Unternehmung aufweist“. Hungenberg (2001: 344) zieht zur Angrenzung noch ein weiteres Kriterium, nämlich das der „Beeinflussbarkeit“ heran und meint, dass alle Einflussgrößen, die der globalen Umwelt angehören, von den Milchviehbetrieben weitestgehend unbeeinflussbar sind. Die Einflussgrößen innerhalb der Branche dagegen sind von den Milchviehbetrieben beeinflussbar.

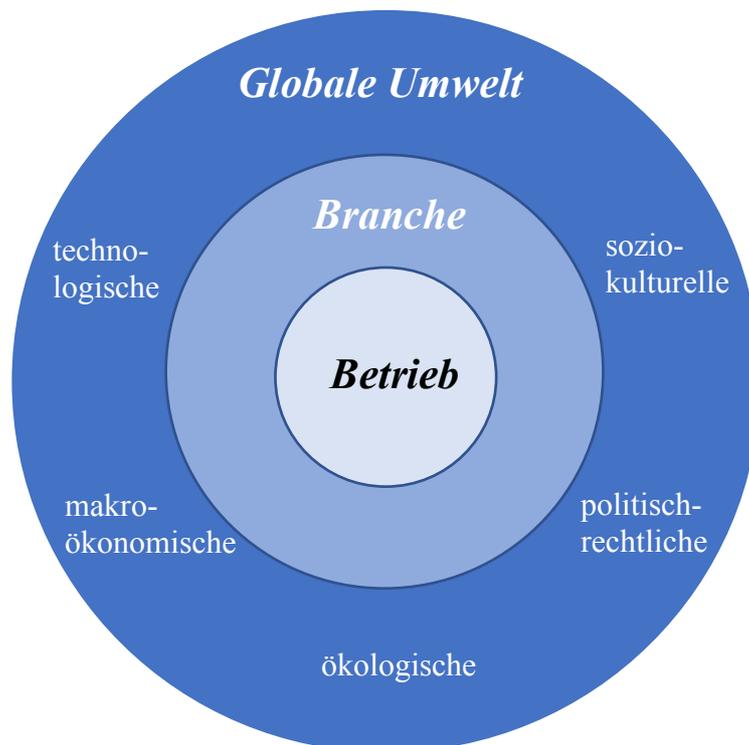


Abbildung 6: Umweltanalyse eines Betriebes nach Becker (2011: 64), eigene Darstellung

Zur Bestimmung der globalen Umweltfaktoren eines Unternehmens wird in der Literatur oft die PESTEL-Analyse (Johnson et al. 2011, 81ff) herangezogen. Das Akronym PESTEL leitet sich aus den folgenden Wörtern ab: **p**olitical (politisch), **e**conomic (wirtschaftlich), **s**ocio-cultural (sozial), **t**echnological (technologisch), **e**cological (ökologisch), **l**egal (rechtlich). Wenn sich eine der sechs verschiedenen Umweltsegmente stark ändert, kann dies zu einer Änderung oder Neuausrichtung der Betriebsstrategie führen. Als Milchviehbetrieb ist es daher wichtig, die Trends und Entwicklungen dieser Umweltsegmente bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht, über welche Kanäle die

einzelnen sechs Umweltsegmente Einfluss auf den Milchviehbetrieb ausüben können und welche Fragen sich dabei für Milchviehbetrieb ergeben:

Politisches Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Politische Veränderungen auf europäischer und globaler Ebene beeinflussen die Entwicklung der heimischen Milchwirtschaftsbranche. Darunter zählen z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nationale sowie inter- und supranationale Gesetze und Richtlinien - Russland-Embargo - das derzeit stark diskutierte bilaterale Freihandelsabkommen CETA (Exportkontingent an Käse) - weitere Außenhandelsregelungen - Deregulierung des EU-Milchmarktes - Steuerpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die politischen Rahmenbedingungen weitestgehend stabil um größere Investitionen tätigen zu können? - Ist im Heimatland eine stabile politische Lage gegeben, oder muss ich durch einen Regierungswechsel mit veränderten Rahmenbedingungen rechnen? - Welche Richtung soll mein Betrieb einschlagen? Wie kann ich durch meine Betriebsausrichtung Vorteile aus vorliegenden Gesetzen herausholen?
Wirtschaftliches Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Folgende Faktoren können bei starken Veränderungen Einfluss auf die Milchviehbetriebe in Bezug auf das Investitionsklima, die Wettbewerbsintensität, oder den Kostendruck ausüben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung der Zinsen - Währungsentwicklung - Inflationsrate - Wachstum des BIP 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht es mit der Kaufkraft und der Einkommensentwicklung und -verwendung der heimischen Bevölkerung aus? Ist es sinnvoll mit meinen veredelten Milchprodukten in eine höherpreis-segmentierte Schiene zu gehen? - Ist es aufgrund der jetzigen Zinslage günstig, Investitionen zu tätigen? - Wie verhält es sich mit Angebot und Nachfrage und wie entwickeln sich die Preise?
Sozio-kulturelles Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Die Gesellschaft folgt in ihrem Verhalten oft Trends (Biotrend, Umweltschutz etc.) und übt als Konsumentengruppe Einfluss auf die Milchviehbetriebe aus. Das frühzeitige Erkennen eines Werte oder Konsumwandels ist für die Strategieentwicklung sehr bedeutsam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wird die Tierhaltungsform meines Betriebes von der breiten Gesellschaft akzeptiert? - Wie kann ich mir die derzeitige Werterhaltung der KonsumentInnen zunutze machen? Auf welche Trends

<ul style="list-style-type: none"> - Änderung von Konsumverhalten (ethische Prinzipien – Palmfett, Gesundheit – Ärztemeinungen über Milchkonsum) - Änderung des Freizeit- und Arbeitsverhaltens 	<p>kann ich mit einer veränderten Bewirtschaftungsweise etc. reagieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Bürgerinitiativen stellen für meinen Betrieb eine Bedrohung/Chance dar?
Technologisches Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Wie im Einleitungskapitel erklärt, ist eine Einflussgröße des Strukturwandels die Technisierung. Technologische Veränderungen können sich in riesige Effizienzsteigerungen auswirken, die alle Milchviehbetriebe in positiver sowie negativer Weise betreffen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozess- und Produktinnovationen - Substitutionstechnologien - Patentanmeldung - Staatsausgaben für F&E 	<ul style="list-style-type: none"> - Welche technologischen Entwicklungen könnten für die Wettbewerbsfähigkeit meines Betriebes von Nutzen sein? - Kann ich durch die Technisierung der Arbeitsschritte, die daraus gewonnen Zeit dazu nutzen, um andere Standbeine (Eierproduktion etc.) zu entwickeln?
Ökologisches Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Ökologische Entwicklung beeinflussen die Rahmenbedingungen für die Milchviehbetriebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit von Rohstoffen, Wasser etc. - Umweltschutzaufgaben - Energieeffizienz, erneuerbare Energien - Aktivitäten von Umweltschutzorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist meine Bewirtschaftungsweise des Milchviehbetriebes nachhaltig? - Kann die Alpengrazung der Milchkühe in dieser Region auch in Zukunft gemacht werden? - Kann ich mir die Vermeidung von Umweltbelastungen an meinem Hof zunutze machen, indem ich meine Ab-Hof Produkte mit reduzierter CO2 Belastung deklarriere?
Rechtliches Umfeld	
Indikatoren	Fragen für Milchviehbetriebe
<p>Milchviehbetriebe müssen bei der Entwicklung von Strategien die Gesetzgebung und Vorschriften beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsrecht - Steuer- und Arbeitsrecht - Investitionsvorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Anstellung von Arbeitskräften gesetzeskonform? - Welche Vorschriften muss ich beim Tätigen von baulichen Maßnahmen beachten?

Tabelle 4: Einfluss der globalen Umwelt auf Milchviehbetriebe, eigene Darstellung - wurde auf Milchviehbetriebe adaptiert (Quelle: Becker 2011: 67, Bea und Haas 2009: 112-113)

3.3.4 Five-Forces Modell nach Porter (1992)

Neben der globalen Umweltanalyse ist die Analyse der enger gesteckten Branchenumwelt für die Strategieentwicklung und Wettbewerbspositionierung der Milchviehbetriebe von Bedeutung. Da im Gegensatz zur globalen Umwelt die Wettbewerbsgrößen der brancheninternen Umwelt in unmittelbarer Beziehung zum Betrieb stehen, liegt auf der Analyse der Branche bei einer Strategiewahl die größte Gewichtung. Bei der Branchenanalyse ergeben sich für die Milchviehbetriebe folgende Fragen: Welche Wettbewerbskräfte wirken auf die Milchwirtschaftsbranche ein? Welche Chancen und Risiken birgt die Branche? Wie wird sich die Branche weiterentwickeln (Trends, rechtliche Bestimmungen, neue Absatzmärkte etc.)?

Zur Analyse der Branchenumwelt wurde das bekannte Five-Forces Modell von Porter (1992: 25-61) herangezogen. Obwohl das Modell bereits vor mehr als 30 Jahren entwickelt wurde, wird es in diversen neuen Publikationen als Referenzmodell aufgrund seiner pragmatischen Ausrichtung herangezogen. Das Modell findet größtenteils seine Anwendung in der Bestimmung der Wettbewerbsintensität und der Rentabilität einer Branche (Porter: 1992: 28). Aber auch in der Strategieentwicklung ist die Analyse der Branche bedeutsam, wie Porter (1992: 25) bestätigt, „Die Branchenstruktur beeinflusst in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem Unternehmen potentiell zur Verfügung stehen“.

Porter (1992) gibt in seinem Buch „Wettbewerbsstrategie“ keine explizit formulierte Definition einer Branche ab. Dennoch können aus den getätigten Aussagen, gewisse Kriterien für die Abgrenzung der Branche und der globalen Umwelt (externe Kräfte) identifiziert werden:

- **Externe Kräfte betreffen alle Anbieter:** „Kräfte außerhalb der Branche spielen bedingt eine Rolle; da externe Kräfte meist alle Anbieter betreffen“ (Porter 1992: 25)
- **Interne Kräfte können zu seinen/ihren Gunsten beeinflusst werden:** „Für ein Unternehmen innerhalb der Branche liegt der Zweck einer Wettbewerbsstrategie darin, eine Position zu finden, in der es sich am besten gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann“ (Porter 1992: 26)

- **Eine Wettbewerbskraft bildet einen Entstehungshintergrund einer Strategie** (Porter 1992: 28-29)
- **Kurzfristige Faktoren wie Streiks, konjunkturelle Schwankungen werden von den Wettbewerbskräften einer Branche exkludiert:** „Die zugrundeliegende, in der Stärke der Wettbewerbskräfte reflektierter Struktur einer Branche sollte unterschieden werden von den vielen kurzfristigen Faktoren, die den Wettbewerb und die Rentabilität vorübergehend beeinflussen können“ (Porter 1992: 28)

Porter (1992: 26-28) führt in seinem Five-Forces Modell folgende fünf Wettbewerbskräfte an, die Einfluss auf die Strategiewahl haben, wobei die stärkste Kraft die ausschlaggebendste im Hinblick auf die Strategieentwicklung ist.

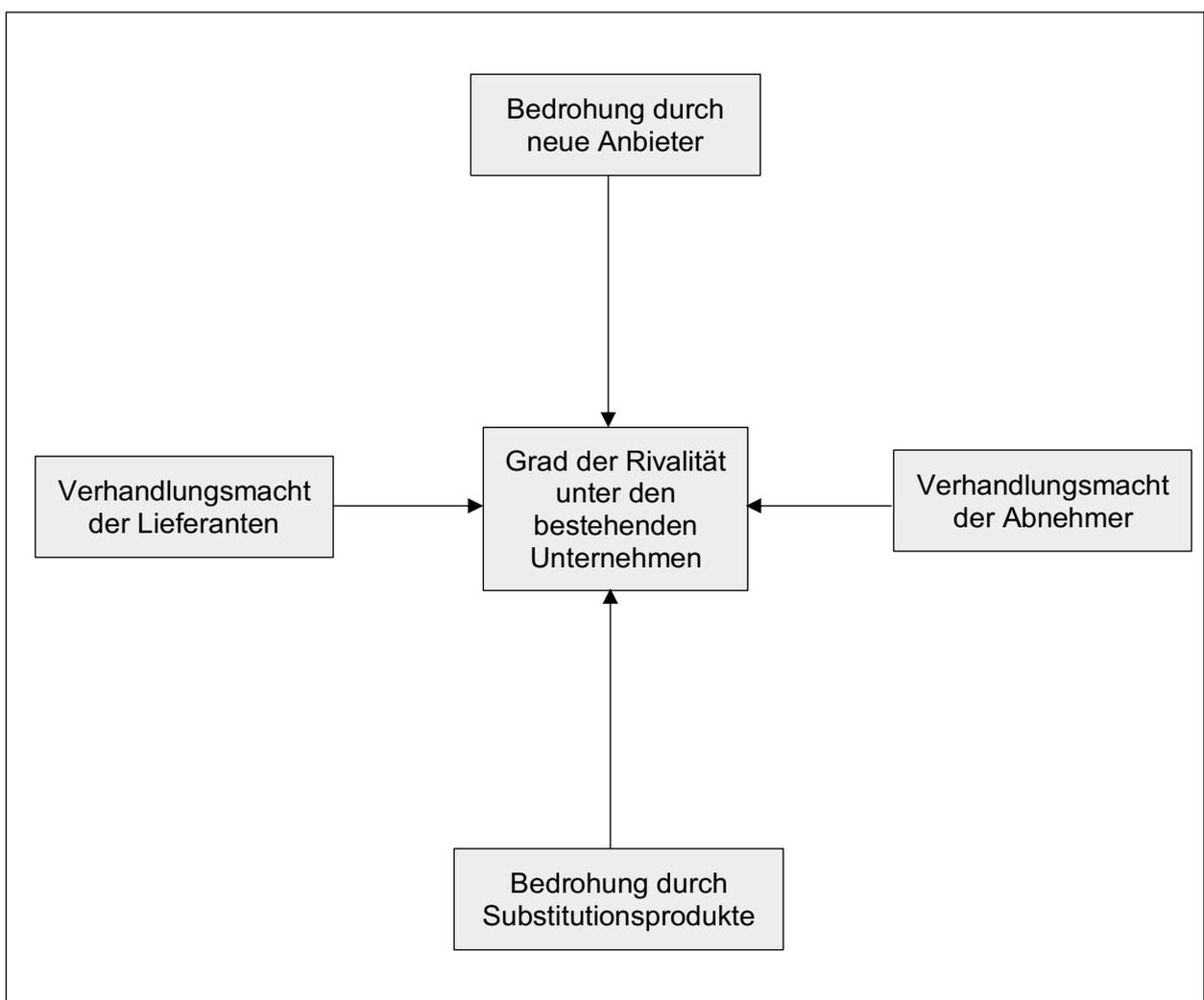


Abbildung 7: Die Wettbewerbskräfte einer Branche nach Porter (1992: 26), eigene Darstellung

Bedrohung durch neue Anbieter

Neue Anbieter bringen neue Kapazitäten in die Branche. Dadurch werden die Preise gedrückt, die Kosten der bestehenden Wettbewerber erhöht und die Rentabilität gesenkt (Porter 1992: 29). Die Veränderung der Wettbewerbsintensität unter den Anbietern durch potentielle Neuanbieter hängt von Eintrittsbarrieren ab. Unter Eintrittsbarrieren werden dabei jene Kräfte verstanden, die neue Anbieter davon abhalten in die Branche einzusteigen und bestehende Anbieter vor Neuanbietern schützen. Zu diesen Barrieren zählen laut Porter (1992: 29-42):

- **Economies of scale:** Neue Anbieter müssen sich erst die Skaleneffekte erarbeiten, da sie meist mit geringeren Stückzahlen in die Branche einsteigen.
- **Produktdifferenzierung:** Etablierte Unternehmen verfügen über Käuferloyalität und bekannte Marken. Dies erschwert Neueinsteiger den Zugang in die Branche.
- **Kapitalbedarf:** Bei kapitalintensiven Branchen erfordert der Eintritt massive Investitionen (z.B. hohe Baukosten für Milchviehbetriebe).
- **Umstellungskosten:** Für Abnehmer stellt ein Lieferantenwechsel Kosten für den Produktwechsel dar (Umstellung auf neue Software etc.).
- **Zugang zu Vertriebskanälen:** Neue Anbieter stehen vor der Herausforderung ein neues Vertriebssystem aufzubauen. Bestehende Anbieter besetzen möglicherweise vorhandene Vertriebskanäle (z.B. Lieferverträge).
- **Größenunabhängige Kostennachteile:** Etablierte Betriebe haben zahlreiche Vorteile wie Wissen und Erfahrung, günstige Standorte, günstiger Zugang zu Rohstoffen, die schwierig zu „erarbeiten“ sind.
- **Staatliche Politik:** Der Staat kann entweder den Marktzutritt fördern (Subventionen etc.) oder behindern (durch zahlreiche Auflagen etc.).

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Je größer die Verhandlungsmacht der Lieferanten, desto geringer der Gewinnspielraum der Anbieter. Die Verhandlungsmacht ist als hoch einzuordnen, wenn wenige Lieferanten auf eine große Anzahl von kleinen Anbietern treffen, und deren Gut ein wichtiger Input für die Abnehmerseite darstellt. Denn dadurch ist es den Anbietern möglich ihre Verhandlungsmacht durch Preissenkungen und/oder Qualitätssenkungen auszuspielen. (Porter 1992: 54-55)

Verhandlungsmacht der Abnehmer

Hier gilt ebenso, je größer die Verhandlungsmacht der Abnehmer, desto unattraktiver und unrentabler die Branche. Deren Einflussgröße und Verhandlungsstärke ist besonders groß, wenn auf einer konzentrierten Abnehmergruppe, deren Abnahmevermögen hoch ist, viele kleine Anbieter treffen. Dadurch können sie Mitbewerber gegeneinander ausspielen, die Preise drücken und eine höhere Qualität (durch Auflagen für ein Premiumprodukt) fordern. Deren Streben nach einer Kostensenkung hängt auch davon ab, ob ihre Gewinnspanne niedrig oder hoch ist. Wenn die Gewinnspanne niedrig ist, werden die Abnehmer die Suche nach einem günstigen Einkaufspreis besonderes Augenmerk schenken, falls dies nicht der Fall ist, sind die Abnehmer nicht so preissensibel. (Porter 1992: 50-53)

Grad der Rivalität unter den Konkurrenten

Rivalität unter bestehenden Anbietern entsteht dadurch, dass Konkurrenten ihr Wettbewerbsposition verbessern möchten bzw. müssen. Dieser Wettbewerbsdruck offenbart sich in starken „Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte und verbesserten Service- oder Garantieleistungen“ (Porter 1992: 42). Diese Taktiken beeinflusst alle etablierten Unternehmen und bewirken i.d.R. „Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen“ (Porter 1992: 42). Dies kann sich in eine Abwärtsspirale auswirken, d. h. dass die Konkurrenten schlechter als zuvor dastehen. Rivalität wird durch folgende strukturelle Bedingungen angekurbelt:

- **Langsames Branchenwachstum:** Bei langsamen Branchenwachstum werden expandierfreudige Mitbewerber um Marktanteile konkurrieren. Der Konkurrenzkampf ist hier höher als bei schnellem Wachstum, da ihre finanziellen und personellen Ressourcen oftmals an das Branchenwachstum gebunden ist.
- **Kapazitätsauslastung:** Bei Überangebot kommt es i.d.R. zu hoher Wettbewerbsintensität und Preissenkungen.
- **Produktdifferenzierung:** Je heterogener die Produkte und Dienstleistungen der Anbieter, desto geringer der Wettbewerbskampf.
- **Hohe Austrittsbarrieren:** Je höher die Marktaustrittsbarrieren, desto höher der Wettbewerb unter den Konkurrenten, da viele Anbieter trotz niedriger Ertragsraten ihre Marktposition erhalten. Ursachen dafür können einerseits ökonomische Faktoren wie etwa Wertverluste bei Anlagen, Sozialpläne und Umsiedlungskosten sein und andererseits emotionale Faktoren wie etwa

emotionale Bindung an das Unternehmen (Familienerbe), Angst vor dem Versage und Stolz.

Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Substitute stellen je nach Preis/Leistungsverhältnis und individuelle Präferenz der Kunden mehr oder weniger gute Ersatzprodukte dar. Je größer die Neigung der KonsumentInnen zu Substitute und je besser das Preis/Leistungsverhältnis ist, desto höher ist die Bedrohung eines Verdrängungswettbewerbs und eines Preisdrucks für die bestehenden Anbieter einer Branche (Porter 1992: 49-50). Das Aufkommen dieser Wettbewerbskraft kann durch Diversifikation, Qualitätsprodukte oder durch „gemeinsame Strategien der etablierten Wettbewerber wie Werbekampagnen, Besetzen von Vertriebswegen oder Schaffung eines einheitlichen Produktstandards“ abgeschwächt oder verhindert werden (Bea und Haas 2009: 109).

3.3.5 Strategiemodell nach Porter (1992)

Auf Unternehmensebene beziehen sich die Strategien ganz allgemein auf Wachstum, Aufrechterhaltung oder Aufgabe (Bea und Haas 2009: 182). Die Unternehmensebene gibt somit nur die allgemeine Stoßrichtung für das Unternehmen vor. In der vorliegenden Diplomarbeit beziehen sich Wettbewerbsstrategien auf Wachstum und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsposition, die Intention zum Austritt wird exkludiert. Zur Spezifizierung der allgemeinen Stoßausrichtung eines Unternehmens eignen sich die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1992). Diese sind auf der Geschäftsbereichsebene angesiedelt und zielen auf das Erreichen einer gewünschten Wettbewerbsposition ab. Dabei stellen sich für die Betriebe folgende Fragen:

- Mit welchen Mitteln kann ich meine Wettbewerbsposition aufrechterhalten oder steigern?
- Welche Wettbewerbskraft soll Ziel meiner Strategieentwicklung sein (Lieferantenseite, Abnehmerseite, Konkurrenten etc.)?
- Welche Chancen und Risiken sind mit meiner Strategiewahl verbunden?

Unter Berücksichtigung der fünf Wettbewerbskräfte, die auf einen Betrieb wirken, ergeben sich nach Porter (1992: 62-69) drei verschiedene Wettbewerbsstrategien:

- Umfassende Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte/Marktnischen

Die umfassende Kostenführerschaft

Das Ziel dieser Strategie besteht darin, die niedrigsten Produktionskosten pro Einheit zu erzielen und somit der preisgünstigste Anbieter in der Branche zu sein. Eine gute Kostenposition verleiht dem Betrieb eine größere Gewinnspanne, mehr Flexibilität, Unabhängigkeit und Spielraum gegenüber den anderen Wettbewerbskräften in der Branche (Porter 1992: 63). Der Kostenvorsprung bereitet somit Sicherheit für den Betrieb, da die „Gewinne nur so lange durch Marktverhandlungen gedrückt werden können, bis jene des zweiteffizientesten Konkurrenten verschwinden“ (Porter 1992: 64). Ein Kostenvorsprung kann nach Porter (1992: 63-65) durch folgende Faktoren erreicht werden:

- Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe
- Energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen
- Strenge Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten
- Kostenminimierung im Bereich F&E, Service, Werbung etc.

Die Differenzierung

Diese Strategie besteht darin, sich über Qualität der Produkte und Service von der Konkurrenz abzuheben. Durch die Einzigartigkeit kann Kundenloyalität erzielt werden, was höhere Preise ermöglicht und vor Preisschwankungen schützt. Nach Porter (1992: 65-66) kann die Differenzierung in folgende Gebiete Anwendung finden:

- Design
- Markenname
- Technologie
- Werbewirksame Aufhänger
- Kundendienst
- Händlernetz

Konzentration auf Schwerpunkte/Marktnischen

Das Ziel der Nischenstrategie ist es, sich auf „eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms, oder einen geographisch abgegrenzten Markt“ zu konzentrieren (Porter 1992: 67). Die Strategie unterscheidet sich von den anderen darin, dass ein bestimmtes Ziel verfolgt wird, und nicht eine branchenweite Umsetzung im Vordergrund steht. Die Nische kann entweder durch eine Differenzierung oder durch niedrige Kosten bedient werden. (Porter 1992: 67-68)

4 Adaption und Operationalisierung der Modelle für die Milchwirtschaftsbranche

Die Grundlage für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien bildet die Branchenstrukturanalyse. Wenn strategische Entscheidungen getroffen werden, müssen sie immer im Kontext der Betriebsumwelt gesehen werden, sprich welche Wettbewerbskräfte und Rahmenbedingungen liegen vor. Angesichts der Internationalisierung und des volatiler werdenden Umfelds treten allerdings kritische Sichtweisen gegenüber der etablierten Modelle des strategischen Managements auf. Die anwachsende Skepsis betrifft die in den Modellen getroffenen generischen Annahmen, die in Anbracht der gegenwärtigen Dynamik und Umwelt veraltet erscheinen mögen:

„Discussions on company – or even business-level generic strategies and how they „fit“ generic types of competitive structures are too far removed from the reality of highly differentiated strategic approaches that can be expected in different parts of the different network organization.“ (Goshal und Bartlett 1990: 620)

Auch Porter's Five-Forces Modell und Strategiemodell liefern generische Annahmen über die Branchenstruktur und Strategien, die in einer Zeit erstellt wurden, die im Vergleich zum heutigen dynamischen Wettbewerbsumfeld stabiler und relativ vorhersehbar waren. Trotzdem finden sie in den aktuellen Publikationen nach wie vor große Beliebtheit bei Themen des strategischen Managements und werden an den Wirtschaftsuniversitäten als eine der zentralen Analysemodelle gelehrt, da wenige bessere Alternativen vorzufinden sind. Schneider und Habasche (2014: 2) analysierten die Validität der PESTEL-Analyse, Porter's Strategie- und Five-Forces Modell und kamen zu dem Entschluss, dass die Modelle trotz ihrer Limitationen eine solide Basis für die strategische Betriebsanalyse schaffen:

„Sowohl das PESTEL-Konzept als auch Porters Five Forces haben sich in ihrer Grundlogik bewährt und sind etabliert. Sie können und sollen daher als Ausgangspunkt für eine strategische Analyse herangezogen werden. Es gilt allerdings, sich die Schwächen und Limitationen der Modelle bewusst zu machen und diese aktiv zu managen.“

Aufgrund dessen erfordern Porter's Modelle im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit einer Adaption und Operationalisierung an die zu untersuchende Branche. Durch die Anwendung der Modelle an der Milchwirtschaftsbranche gewinnen diese Modelle an Bedeutung.

4.1 MODIFIZIERTES FIVE-FORCES MODELL NACH PORTER

In diesem Kapitel werden die Schwachstellen des Five-Forces Modell von Porter beleuchtet und gezeigt, wie diese Limitationen bei der Adaptation des Modells an die Milchwirtschaftsbranche berücksichtigt und aktiv gemanagt wurden.

Porter's Five-Forces Modell wurde mit dem Ziel entwickelt, die Attraktivität und das Profitabilitätsniveau einer Branche zu analysieren und zu bewerten. Eine grundlegende Schwachstelle ist dabei, dass er nie explizit bestimmt hat, was unter einer Branche genau zu verstehen ist und wo die Branchengrenzen liegen. Die Abgrenzung zwischen Branche und der globalen Umwelt (externe Kräfte) wird in der Literatur immer als gegeben angesehen, aber eine genauere Analyse seines Werkes ergibt, dass es an einer explizit formulierten Definition der Branche mangelt. Wie im Kapitel 3.3.4 beschrieben, kann man implizit aus Porter's Werk (1992) Ansätze von Abgrenzungskriterien extrahieren und zusammenfassen. Diese sind aber sehr diffus und können in ihrer Validität kritisiert werden:

- 1.) **„Kräfte außerhalb der Branche spielen bedingt eine Rolle; da externe Kräfte meist alle Anbieter betreffen“** (Porter 1992: 25): Wenn externe Kräfte alle Anbieter betreffen und interne Kräfte (Kräfte innerhalb der Branche) alle Anbieter unterschiedlich betreffen, dann mag das möglicherweise auf die Wettbewerbskräfte „Lieferanten“ und „Abnehmer“ zutreffen, aber die Wettbewerbskräfte „Neue Anbieter“ und „Substitutionsprodukte“ betreffen alle Anbieter genauso gleichermaßen. Wenn sich jemand dafür entscheidet als Produzent in die Milchwirtschaftsbranche einzusteigen, dann können durch die neuen Kapazitäten, die der Produzent bringt, die Preise gedrückt werden (→ Milchüberangebot), was in diesem Fall, allen Milchviehbetrieben zur Last fallen würde. Aufgrund dessen erscheint dieser Abgrenzungsversuch als nicht valide genug. Das Gleiche gilt bei Substitutionsprodukten. Angenommen der Trend zu pflanzlichen Milchersatzprodukten wie Soja-, Mandel-, Haferdrinks etc. schreitet weiter voran und der Marktanteil dieser Produkte steigt übermäßig, dann werden diese Effekte alle MilchproduzentInnen spüren.
- 2.) **Interne Kräfte können zu den Gunsten des Anbieters beeinflusst werden** (Porter 1992: 26): Nicht nur die von Porter angeführten internen Kräfte können zu Gunsten des Milchviehbetriebes beeinflusst werden, sondern auch andere Kräfte. Dazu zählt z.B. der Staat als Akteur, der Einfluss auf die Konkurrenz in der Branche

und der Wettbewerbsfähigkeit der Milchviehbetriebe durch gesetzliche Vorschriften, Fördermaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit ausübt. Der Staat kann in seinen gesetzlichen Verankerungen aber auch von den Milchviehbetrieben beeinflusst werden. Diesen Bottom-up-Prozess beschreibt Schermer (2015) in seinem Artikel „Die Milchwirtschaft in Österreich – ein Beispiel für sozio-technische Transformation“. Er zeigt wie Veränderungen auf der „Regimeebene“ (Gesetze, Vorschriften durch den Staat) durch Innovationen auf der „Nischenebene“ herbeigeführt werden können. Dabei nennt er als federführendes Beispiel die Liberalisierung des Ab-Hof-Verkaufes von Milch und Milchprodukten. Lange Zeit war der Ab-Hof-Verkauf von Milch und Milchprodukten rechtlich stark eingeschränkt und scharfen Kontrollen unterzogen. Ein Aufstand der Bauern bewirkte hier eine Gesetzesänderung und eine entsprechende Novellierung. Wie Schermer (2015: 42) berichtet: „In Tirol gründete sich ein ‚bäuerliches Aktionskomitee‘, das mit Transparenten vor einer Sitzung der Bundesvorstehung des Tiroler Bauernbundes protestierte. Der Landeshauptmann und Obmann des Tiroler Bauernbundes, Eduard Wallnöfer, lud daraufhin den Präsidenten des Österreichischen Bauernbundes und die ‚Milchrebell‘ zu einer gemeinsamen Sitzung ein [...] Erst die Marktordnungsnovelle 1987 konnte die Situation beruhigen“ Dieses Beispiel zeigt, dass durch Druck „von unten“ der Staat in seiner Gesetzgebung zugunsten der Milchviehbetriebe beeinflusst werden kann. Somit stellt der Staat genauso eine Wettbewerbskraft innerhalb der Branche dar.

- 3.) Eine Wettbewerbskraft bildet einen Entstehungshintergrund einer Strategie** (Porter 1992: 28-29): Die fünf Wettbewerbskräfte, die Porter in seinem Modell anführt können durch Milchviehbetriebe zu ihren Gunsten durch die Entwicklung von Strategien beeinflusst werden. Aber auch weitere Wettbewerbskräfte, die in seinem Modell nicht erwähnt werden, können einen Entstehungshintergrund einer Strategie bieten. Dazu zählen z. B. die gesellschaftlichen Strömungen. Die Einstellungen, Wünsche und Ängste der Gesellschaft können einen Strategieanreiz für Milchviehbetriebe bieten, indem sie sich diesen Werten und Trends annehmen und versuchen hier durch gezielte Maßnahmen eine große Kundengruppe für sich zu gewinnen. Genau dies wird derzeit mit der A2-Milch umgesetzt. Zwei Familienbetriebe in Österreich produzieren Kuhmilch, die für Milcheiweißallergiker (speziell Betakasein Allergiker) ohne Probleme verträglich ist. Diese Milch ist in Billa-, Merkur und ausgewählte ADEG-Märkten und Ab-Hof an

den zwei Betriebsstandorten erhältlich. Dieser Fall zeigt, dass Trends und Wünsche der Gesellschaft aufgegriffen werden können und mit der Strategie „Produktdifferenzierung“ eine Nische besetzt werden kann.

Diese Beispiele zeigen, dass die drei Abgrenzungskriterien, die implizit aus Porter's Text (1992) gewonnen werden konnten, nicht stark genug sind, um klare Grenzen um die Kräfte innerhalb der Branche ziehen zu können. Auch Schneider und Habasche (2014: 5) zeigen anhand mehrerer Beispiele wie etwa Facebook, dass die „Industriegrenzen im heutigen Umfeld deutlich diffuser und schwieriger zu ziehen sind“. Aufgrund der diffuser werdenden Grenzen dürfen globale Umweltbedingungen und deren Entwicklungen (Technologie, Wirtschaft, Politik etc.) nie zu strikt von der Branche abgegrenzt werden. Gerade in technologiebasierten Branchen können durch sogenannte „disruptive Innovationen“ traditionelle Branchengrenzen verworfen werden (Schneider und Habasche 2014: 5). Diese durchschlagenden Innovationen können eine Branchenstruktur gänzlich neu ordnen und beeinflussen meist alle Wettbewerbskräfte einer Branche in hohem Maße. In Porter's Five-Forces Modell werden die technologischen Innovationen nicht berücksichtigt. Möchte man aber die Attraktivität einer Branche und deren Wettbewerbskräfte für die Entwicklung von Strategien beleuchten, so bedarf es der Inklusion eines „innovationsgetriebenen“ oder „technologischen“ Aspektes.

In der Milchwirtschaftsbranche ist auch das politische Umfeld miteinzubeziehen, wenn man die Wettbewerbsintensität der ProduzentInnen untersuchen möchte. In diesem Zusammenhang ist das Beispiel des russischen Embargos zu nennen, das die Milchmarktkrise in ihrem Ausmaß verstärkte. Das russische Embargo bewirkte, dass auch osteuropäische Länder mit Milchprodukten auf den EU-Binnenmarkt drängten und damit das Überangebot an Milch und Milchprodukten erhöht wurde. Das dadurch verstärkte Überangebot machte sich in stark fallenden Preisen bemerkbar, das die Struktur der Milchwirtschaftsbranche zunehmend veränderte. Diese Ereignisse betreffen alle MilchproduzentInnen und sind daher in der Branchenanalyse miteinzubeziehen.

Diese Beispiele verdeutlichen die Notwendigkeit, die globale Umwelt (technologisch, politisch, rechtlich, wirtschaftlich, ökologisch, sozio-kulturell) im modifizierten Branchenanalysemodell zu berücksichtigen, da aufgrund der genannten Beispiele eine Exklusion der „externen Kräfte“ für die Analyse einer Branche nicht zeitgemäß

und valide genug erscheint. Disruptive technologische Innovationen, globale politische Instabilität und gesellschaftliche Strömungen können große Veränderungen und Krisen in der Milchwirtschaftsbranche herbeiführen und die Wettbewerbskräfte nachhaltig beeinflussen. Deshalb wurden im modifizierten Modell die Branchengrenzen nicht zu eng gesteckt, um zu vermeiden, dass bedeutsame Kräfte und Aspekte in der Analyse nicht berücksichtigt werden. Auch Schneider und Habasche (2014: 9) plädieren in diesem Kontext für einen breiter gesteckten Analyserahmen: „Indem man den analytischen Blickwinkel erweitert (der ‚Schritt zurück‘ ist beinahe bildlich zu verstehen) steigen die Breite der analytischen Ergebnisse und die Analysekomplexität gleichermaßen an.“

Bei der Modifikation von Porter's Modell empfehlen Schneider und Habasche (2014: 3) die Mitberücksichtigung von Komplementärgütern und weiteren Stakeholdern, da deren Ausschließen „zu falschen strategischen Schlüssen“ führen kann. Unter Komplementärgütern werden jene Branchen oder Produkte verstanden, „die notwendig sind, um den maximalen Wert des analytischen Produktes auszuschöpfen“ (Schneider und Habasche 2014: 3). Diese sind z.B. Handy – Ladekabel, Auto – Benzin, Kaffeemaschine – Kaffeekapseln etc. Da der Konsum von Milch und Milchprodukten keine weiteren Produkte unvermeidlich voraussetzt, werden Komplementärgüter in dem Modell für die Milchwirtschaftsbranche nicht angeführt. Da Schneider und Habasche (2014: 3) das Five-Forces Modell nicht auf eine spezifische Branche umlegen, benutzen sie als weitere Wettbewerbskraft die breit gefächerte Kategorie „Stakeholder“ und spezifizieren diese nicht weiter.

Das folgende modifizierte Modell (Abb. 3) weist zehn Wettbewerbskräfte auf, die bedeutsame Faktoren und Akteure für Milchviehbetriebe darstellen. Diese Wettbewerbskräfte bestimmen die Attraktivität der Milchwirtschaftsbranche und können den Entstehungshintergrund einer Strategie bilden. Dieses Abgrenzungskriterium wurde von Porter herangezogen und zeichnet sich als allgemeingültig für die zehn Wettbewerbskräfte ab. Die globale Umwelt wurde bei dem modifizierten Branchenanalysemodell mitberücksichtigt, da wie oben ausführlich beschrieben, eine strikte Abtrennung als nicht sinnvoll erscheint. Die globalen Umweltbedingungen wurden hinter einer strichlierten Linie angeführt, welche die diffuse Grenze zwischen globaler Umwelt und Branchenumwelt verdeutlichen soll. Die Begründung für die Inklusion der zehn Kräfte wird im Folgenden erläutert.

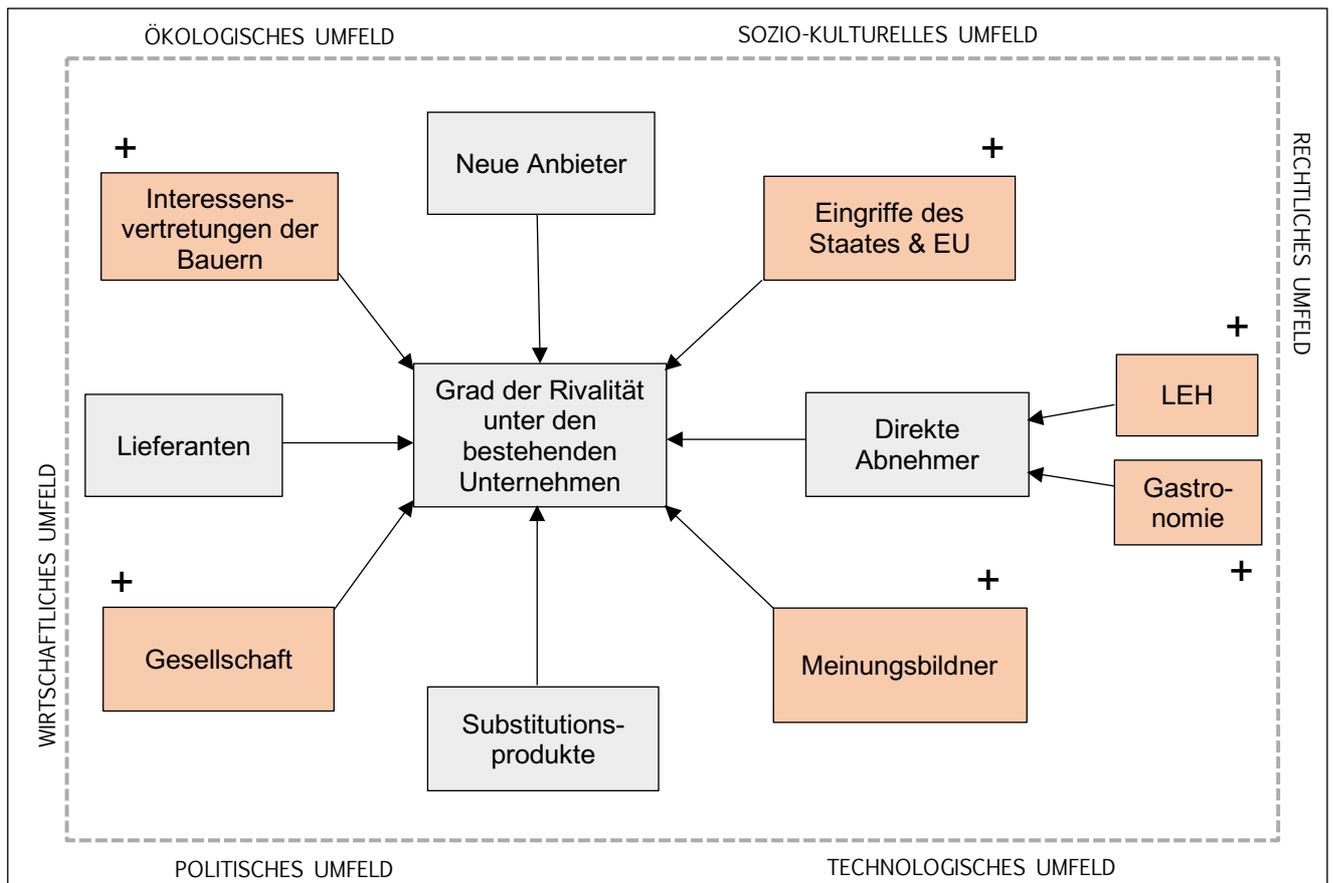


Abbildung 8: An die Milchwirtschaftsbranche angepasstes Wettbewerbskräftemodell, eigene Darstellung

Direkte und indirekte Abnehmer (LEH und Gastronomie)

In der Milchwirtschaftsbranche darf man nicht nur die direkten Abnehmer, sprich die Molkereien, die Sennereien, alternative Verkaufsgenossenschaften und den Endkonsumenten bei Ab-Hof Verkauf und Ausschank auf der Alm betrachten, sondern es bedarf auch einer Mitberücksichtigung der indirekten Abnehmer von Milch und Milcherzeugnissen. Unter den indirekten Abnehmern wurde zum einen der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und zum anderen die Gastronomie hinzugezählt. Diese werden hauptsächlich von Molkereien, Sennereien und alternative Verkaufsgenossenschaften beliefert.

Der LEH muss im Branchenmodell der Milchwirtschaft mitberücksichtigt werden, da er eine große und wichtige Einflussgröße auf die Wettbewerbssituation am Milchmarkt darstellt. Er bestimmt nicht nur Preise mit, sondern gibt auch viele Richtlinien und Bestimmungen für die Bewirtschaftungsweise und Produktionsbedingungen (z.B. die Tierwohl-Initiative) der Milchviehbetriebe vor. Die Molkerei, die im Eigentum der

milchliefernden Landwirtinnen ist, versucht durch Verhandlungen mit dem LEH für die Bauernschaft einen angemessenen Preis zu erzielen.

Aber nicht nur der LEH kann für milcherzeugenden LandwirtInnen Zielscheibe einer Strategie sein, sondern die Entwicklung von Strategien kann auch auf die Gastronomie gelenkt werden. Eine gute Kooperation zwischen Gastronomie und heimische ProduzentInnen kann die Wettbewerbsstellung von Milchviehbetrieben durch ein vergrößertes Absatzvolumen steigern.

Eingriffe des Staates & der EU

Der Staat als Akteur ist eine wichtige Triebkraft des Branchenwettbewerbs. Durch die gegenwärtige agrarpolitische Gesetzeslage gibt es für Bauernschaft verschiedene Fördermaßnahmen, die die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ihrer Betriebe erhöhen. Je nach deren Ausrichtung, Erschwernissen, Investitionsmaßnahmen etc. bekommen die MilchproduzentInnen betriebsindividuelle Unterstützung von der öffentlichen Hand. Somit sind die Eingriffe des Staates in der Milchwirtschaftsbranche sehr bedeutsam, und bestimmen dessen Profitabilitätsniveau. Die Nicht-Mitberücksichtigung der öffentlichen Hand würde eine Verzerrung des Wettbewerbsbildes bewirken.

Wie am Anfang des Kapitels erläutert, kann der Staat durch Strategien „von unten“ in seinen gesetzlichen Verankerungen beeinflusst werden (Beispiel Legalisierung des Ab-Hof-Verkaufs). Der Staat kann auch als Zielscheibe einer Strategie fungieren, indem man als Milchviehbetrieb den Fördermaßnahmen Augenmerk schenkt, und sich diese zu seinen Gunsten macht. Dies funktioniert beispielsweise, wenn man auf Biobetrieb umstellt und die Biozuschläge einstreicht oder Baumaßnahmen nach geregelten Vorschriften tätigt, die zu einem gewissen Betrag gefördert werden.

Neue Anbieter

Neue Anbieter müssen nicht unbedingt in dem Sinne verstanden werden, dass neue ProduzentInnen am Milchmarkt Fuß fassen, sondern darunter können auch Betriebe fallen, die beispielsweise von konventionell auf Bioproduktion umsteigen, und somit im Biosektor neue Anbieter dazu kommen.

Interessensvertretungen der Bauernschaft

Zu den Interessensvertretungen der LandwirtInnen zählen Landwirtschaftskammer (LK), Bauernbund und weitere Bündnisse. Der Bauernbund und die LK setzen sich für die Interessen der Bauernschaft ein, und sind somit eine wichtige Einflussgröße am österreichischen Milchmarkt. Die LK kann die Wettbewerbsposition der Milchviehbetriebe stärken. Einerseits, indem sie als beratende Funktion bei ökonomischen, rechtlichen und sozialen Angelegenheiten zur Verfügung steht und andererseits, indem Milchviehbetriebe durch die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsangeboten ihren Wissens- und Erfahrungsschatz erweitern und die Möglichkeit haben, die neu gewonnenen Informationen zu ihren Gunsten zu nutzen (z. B. durch effektiveres Wirtschaften).

Lieferanten

Die Lieferantenseite der Milchviehbetrieben besteht zum Großteil aus Lagerhäusern (RWA Raiffeisen Ware Austria). Der restliche Teil wird von alternativen Einkaufsgenossenschaften bedient. Deren Verhandlungsmacht hängt davon ab, wieviele Lieferanten auf wie viele Milchviehbetriebe treffen.

Substitutionsprodukte

Die Ersatzprodukte von Kuhmilch und Kuhmilcherzeugnissen stellen pflanzliche Milchalternativen wie Soja-, Mandel-, Hafer und Reisdrinks dar. Der Konsumtrend nach pflanzlichen Alternativprodukten hat gesundheitliche, umweltbedingte und ethische Gründe. Vor allem Allergiker, laktoseintolerante Menschen und Veganer greifen vermehrt zu Substitutionsprodukten von Kuhmilchprodukten. Diese Wettbewerbskraft hat in dem Sinne eine Auswirkung auf den Milchmarkt, da sie das Absatzvolumen verringern und das Gewinnpotential verschmälern kann.

Gesellschaftliche Strömungen

Unter gesellschaftlichen Strömungen sind die Einstellungen, Meinungen, Wünsche, Ängste und Befürchtungen von der Gesellschaft gemeint, die sich in ein verändertes Konsum- sowie Freizeit- und Arbeitsverhalten auswirken können und somit Einfluss auf die Milchwirtschaftsbranche haben. Schlussendlich ist die Gesellschaft Endkonsument, die bestimmt, welche Produkte konsumiert werden, und welchen Preis sie für konventionelle Milch oder für Spezialmilch (Biomilch, Heumilch, Bio-Heumilch, Almmilch, A2-Milch etc.) bezahlen wollen.

Meinungsbildner

Die gesellschaftlichen Strömungen sind nie gesondert von den Meinungsbildnern zu sehen. Zu den meinungsbildenden AkteurlInnen zählen u. a. Werbung, NGO's, wissenschaftliche Publikationen, Ärztemeinungen, soziale Medien etc. Werte und auch Grundhaltungen der Gesellschaft gegenüber spezielle Themen (z.B. Haltungsformen, 365 Tage im Jahr Auslauf etc.) werden von Meinungsbildnern in einer gewissen Weise auch mitgeformt.

4.2 MODIFIZIERTES STRATEGIEMODELL NACH PORTER

Neben dem modifizierten Branchenstrukturanalysemodell von Porter bedarf es im Rahmen meines Forschungsvorhabens zusätzlich einer Modifikation des Strategiemodells von Porter (1992). Sein Werk über Wettbewerbsstrategien vermittelt ein grundlegendes Verständnis über die Möglichkeiten, die ein Betrieb zur Verfügung hat, um seine Marktposition durch die Anwendung von Strategien zu stärken. Da seinem Strategiemodell aber generische Annahmen zugrunde liegen, benötigt es eine Korrektur der Schwachstellen, damit es für die Milchwirtschaftsbranche operationalisiert werden kann.

Eine Schwachstelle von Porter's Strategiemodell ist, dass es „stark von der Vorstellung geprägt [ist], dass es letztlich darum geht, die Wettbewerber zu besiegen“ (Schneider und Habasche 2014: 6). Doch bei einer Strategieentwicklung geht es nicht bloß darum, mit den anderen Milchviehbetrieben zu konkurrieren, sondern eine effiziente Strategie ist auch, mit anderen Akteuren sowie mit bestehenden Konkurrenten zu kooperieren. Da diese Strategie des kooperativen Verhalten im ursprünglichen Modell von Porter nicht enthalten ist, wurde das Modell um folgende Strategieoption erweitert:

1. Strategie „Ausbau der Beziehungsnetzwerke“:

Diese Strategie kann auf drei Ebenen umgesetzt werden. Erstens, können ProduzentInnen mit der Abnehmerseite die kooperative Zusammenarbeit ausbauen. Hierzu wäre eine strategische Allianz zwischen Verarbeitungsbetrieben wie etwa Tirol Milch, die in der Hand von der Bauernschaft ist, und Gastronomie sowie LEH anzustreben, damit die Familienbetriebe in Zeiten von globalisierten Märkten ihre Wettbewerbsposition ausbauen können.

Die zweite Ebene umfasst die Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Anbietern. Diese Strategieart wird von Schneider und Habasche (2014: 6) als „Cooptition“ (Wortkombination aus ‚competition‘ und ‚cooperation‘) bezeichnet. Milchviehbetriebe können miteinander kooperieren, indem sie Gemeinschaften für die gemeinsame Nutzung von diversen Maschinen etc. bilden. Hinzu kommen auch Gründungen von Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaften mit denen sich durch Bündelung größere Gewinnmargen erzielen lassen.

Die dritte Ebene befasst sich mit dem Ausbau des kooperativen Verhalten auf Lieferantenseite. Eine enge Kooperation mit Lieferanten kann auf beiden Seiten Kostenoptimierung bringen. Schneider und Habsche (2014: 6) greifen hier auf das Bsp. von Toyota zurück, die eine gute Beziehung zu Lieferanten aufgebaut haben, indem sie Produktionsstätten in Nähe der Anbieter kofinanziert haben. Das schafft eine Win-Win Situation auf beiden Seiten, da Lieferanten Baukosten sparen und Anbieter durch die Just-in-Time Lieferung Lagerhaltungskosten sparen.

Die erste Strategie, die Porter (1992) in seinem Modell anführt, ist die Kostenführerschaftsstrategie. Diese wurde nur in dem Sinne abgeändert, dass sich die Kostenführerschaftsstrategie im adaptierten Modell speziell auf die Senkung der Herstellungskosten bezieht. Das Ziel besteht darin, die niedrigsten Produktionskosten pro Einheit zu erzielen und somit der preisgünstigste Anbieter in der Branche zu sein. Dieses Ziel kann mithilfe von fünf grundlegenden Maßnahmen erreicht werden, die im Folgenden erklärt werden.

2. Strategie „Kostenführerschaft durch Senkung der Herstellungskosten“:

Um kostensparender und effizienter zu produzieren, ergeben sich bezogen auf die Milchwirtschaftsbranche fünf grundlegende Maßnahmen, die ein Betrieb treffen kann.

Eine davon ist die **Low-Input-Strategie**, die auf die vorhandenen internen Ressourcen setzt und darauf abzielt den Einsatz von Krafffutter (Umstellung auf Weide), Zukauf von Düngemitteln, Technik, Hilfsmaterial, Werbung und Arbeitszeit zu dezimieren, um dadurch die Kosten zu senken. So entsteht eine Verringerung des Outputs, welches aber gegenüber der Verringerung des Inputs monetär geringer ist. Mit dieser Strategie wird daher ein besseres Output/Input-Verhältnis erzielt, dass sich auf eine höhere Wirtschaftlichkeit des Betriebes auswirkt. Die Low-Input-Strategie wird vermehrt mit der Umstellung auf Weide umgesetzt. Durch die Steigerung des Weideanteils muss

weniger Kraftfutter zugekauft werden. Zudem kommt es zu Arbeitszeiteinsparungen in der Fütterung, da die Milchkühe ihr Futter auf der Weide selbst holen.

Die zweite Strategie, die auf eine Senkung der Herstellungskosten abzielt, ist die **Fixkostendegression** (Economies of Scale). Die Steigerung der Milchmenge bei gleichzeitiger Senkung der Fixkosten wird durch ein starkes betriebliches Wachstum erreicht. Dies kann durch den Einsatz von modernen und effizienten Anlagen- und Softwaresystemen etc. erzielt werden.

Die dritte Maßnahme zur Minimierung der Produktionskosten liefert die Steigerung der Arbeitsproduktivität durch **Technisierung, Mechanisierung sowie strengere Kontrollen** von variablen Kosten und Gemeinkosten. Eine regelmäßige Kontrolle und Aufzeichnung der Kosten verschafft einen Überblick und gibt Einsicht darüber, welche Kosten angefallen sind, wo die Kosten angefallen sind und wofür die Kosten angefallen sind. Dadurch lassen sich etwaige „unnötige“ Kostenpunkte eliminieren. Der technische Fortschritt in der Produktion liefert eine enorme Steigerung der Arbeitsproduktivität. Aufgrund der Technisierung wurde die Landwirtschaft zu einer der kapitalintensivsten Branche.

Die vierte Maßnahme zielt auf eine **Grundfutter- und Milchleistungsoptimierung** ab. Die Milchleistungssteigerung ist einerseits durch züchterische Fortschritte und qualitativ hochwertiges Futter bedingt und andererseits durch das Bemühen des Bauern bzw. der Bäuerin und spezielle Haltungsformen, die das Tierwohl erhöhen und somit deren Milchleistung. Eine erhöhte Grundfutter- sowie Milchleistung schafft ein besseres Input-/Output Verhältnis, das sich wiederum auf eine erhöhte Wettbewerbsposition auswirkt.

Um kostengünstiger zu produzieren, sind auch **Einkaufsgemeinschaften** eine nützliche Strategieoption. Wenn eine Gemeinschaft unter Milchviehbetrieben geschaffen wird, können durch Bündelung bessere Einkaufspreise generiert werden.

Porter's zuletzt angeführte Strategie, die Nischenstrategie wurde aus den beiden Strategien „Umfassende Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“ abgeleitet. Da sich Porter's Nischenstrategie von den beiden anderen Strategietypen bloß darin unterscheidet, dass bei einer Nischenbesetzung das Augenmerk entweder auf ein differenziertes Produkt bzw. eine Dienstleistung liegt oder auf tiefe Preise, die einen Kostenvorsprung ermöglichen, wird die Nischenstrategie im adaptierten Modell nicht

als eigene Strategie angeführt, sondern unter der Strategie „Produktdifferenzierung“ gelistet.

In der Milchwirtschaftsbranche geschehen die Nischenbesetzungen entweder über die Differenzierung der Produkte (z. B. Heumilch, Bio-Heumilch, Biomilch, Almmilch etc.) mit denen ein bestimmtes Käufersegment angesprochen wird oder über die alternativen Absatzwege über die man eine spezifische Kundenschicht oder einen geographisch abgegrenzten Markt erreichen kann. Diese beiden Maßnahmen werden unter der adaptierten Differenzierungsstrategie geführt. Somit beinhaltet die adaptierte Differenzierungsstrategie die Nischenstrategie und wird nicht extra angeführt, um Überlappungen zu vermeiden.

3. Strategie „Differenzierung – Margenmaximierung beim Absatz“:

Eine wichtige und oft verwendete Strategie in der österreichischen Milchproduktion ist die Differenzierung, die über Produkt und Absatz geschehen kann.

Spezial- und Premiummilchkonzepte helfen den heimischen Milchviehbetrieben ihre strukturellen Benachteiligungen zu kompensieren und ihre Wettbewerbsstellung zu verbessern. Bei der **Spezialmilch** (Heumilch, Biomilch, Bio-Heumilch, Almmilch) gibt es einerseits von der Molkerei einen Zuschlag und andererseits im Rahmen des landwirtschaftlichen Förderprogramms. Die Möglichkeit in die Spezialmilchproduktion einzusteigen wird von immer mehr Betrieben genutzt, da sich oftmals ein besseres Input-/Output Verhältnis erwirtschaften lässt. Der Umstieg auf Spezialmilchproduktion ist aber nicht ein allgemeingültiges Patentrezept, sondern muss betriebsindividuell gesehen und entschieden werden. Die Strategie der Produktdifferenzierung heißt aber nicht, dass nur die etablierten Brandings genutzt werden können, um die Gewinnmarge zu erhöhen, sondern es können durch alternative Vertriebswege auch betriebsindividuelle Marken konzipiert werden, die sich von Mitbewerbern abheben (z.B. ein Branding, das auf das ethischen Bewusstsein anspricht „Genuss mit gutem Gewissen“).

Eine andere Möglichkeit eine höhere Marge beim Absatz einzufahren ist die **Absatzdifferenzierung** (alternative Absatzwege). Betriebe können ihre Milch und Milchproduktion neben der Lieferung an einer Molkerei oder Sennereien direkt vermarkten oder mithilfe alternativer Verkaufsgenossenschaften absetzen. Zu der Direktvermarktung zählen der Ab-Hof Verkauf und die Schulmilch.

Eine weitere Schwachstelle in Porter's (1992) Strategiemodell ist, dass er die Strategien nur aus der Analyse des Marktes abgeleitet hat, sich aber nicht mit den internen Ressourcen eines Betriebes beschäftigt hat. Aus den betrieblichen Kernkompetenzen lässt sich die Strategie der Risikostreuung ableiten, d. h., dass man als Betriebsleiter nicht alles auf eine Karte setzen will, sondern sein Risiko diversifizieren möchte. Nicht nur mit Porter's genannten drei Wettbewerbsstrategien können Wettbewerbsvorteile generiert werden, sondern auch mit der Erweiterung der Geschäftstätigkeit auf neue oder angrenzende Produkt- bzw. Marktbereiche. Deshalb wird als vierte Strategie die Risikostreuung angeführt. Hier gibt es zwar eine leichte Überschneidung im Bereich „laterale Diversifikation“ mit der „Absatzdifferenzierung“ der Differenzierungsstrategie, dennoch ist der Hauptgedanke dieser Strategie ein anderer als der der Differenzierung.

4. Strategie „Risikostreuung“:

Diese Strategie ist sehr anspruchsvoll, da man sich hier von der „vertrauten Produkt/Marktkombinationen“ entfernt (Becker 2011: 123). Diese Vorgehensweise sieht eine Ausdehnung der bisherigen Geschäftsaktivitäten auf neue oder angrenzende Produkt- bzw. Marktbereiche vor. Die Motive dafür sind einerseits die Streuung des Risikos, da die Preis- und Absatzfluktuationen in dem bisherigen Marktbereich durch andere Standbeine kompensiert werden können und andererseits die Möglichkeit neue Wachstumspotentiale zu erschließen, wenn der bisherige Markt gesättigt erscheint (Angebot-, Nachfragesituation). Zur Risikostreuung gibt es zwei zentrale Maßnahmen.

Eine davon ist die **laterale Diversifikation**. Hier setzt man auf ein völlig neues Geschäftsfeld, das mit dem bisherigen in keiner Verbindung steht. Dies ist häufig in der Milchwirtschaftsbranche vorzufinden, da viele Milchbauern und -bäuerinnen eine oder weitere außerlandwirtschaftliche Einkommensquellen haben. Zusätzliche Standbeine schützen den Betrieb vor strukturellen, saisonalen und wirtschaftlichen Schwankungen.

Die andere Strategie zur Risikominimierung und Chancenmaximierung ist die **vertikale Diversifikation**. Hier erweitert man seine Geschäftstätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette. Das geschieht einerseits rückwärts, indem man Aufgaben, die bisher die Lieferanten erbracht haben, übernimmt, und vorwärts, indem man Tätigkeiten des Vertriebspartners übernimmt. Im Falle der Milchviehbetriebe

funktioniert die Ausweitung des Geschäfts meist über die Übernahme der Vermarktungsfunktion der eigenen Produkte. Die Risiken dieser Strategie liegen darin, dass der zeitliche Mehraufwand, der sich durch das neue Aufgabengebiet ergibt, zu Überforderungen führen kann (z.B. Ab-Hof Verkauf verlangt viel Zeit für Vermarktung und Kundenpflege ab) und die Gefahr besteht seine Kernkompetenzen aus dem Blick zu verlieren.

Diese fünf Wettbewerbsstrategien mit den Substrategien wurden entwickelt, um die Schwachstellen von Porter's Strategiemodell zu korrigieren und um ein Strategiekonzept zu gewinnen, dass der Milchproduktion angepasst ist und sich im Empirieteil besser operationalisieren lässt. Die vier Strategietypen des modifizierten Strategiemodells werden in der folgenden Grafik übersichtlich dargestellt:



Abbildung 9: Modifiziertes Strategiemodell, eigene Darstellung

5 EU-rechtliche Rahmenbedingungen: Gemeinsame Agrarpolitik (GAP)

Nachdem das zentrale theoretische Fundament mit den beiden modifizierten Modellen nach Porter gelegt wurde, werden in diesem Kapitel Einblicke in die EU-Agrarpolitik und ihre Ziele und den Aufbau der GAP 2014-2020 gewährt.

5.1 ENTWICKLUNG DER GAP UND IHRE ZIELE

Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) gehört zu den ältesten, finanziell bedeutendsten und stärksten integrierten Politikfeldern der EU. Die GAP hat ihre Ursprünge im Römischen Vertrag, der 1957 von den sechs Gründungsmitgliedern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) unterzeichnet wurde und 1962 in Kraft trat. Das Anliegen dieser Partnerschaft war dazumal in erster Linie die Sicherung der Grundnahrungsmittelversorgung der europäischen Bevölkerung. Dies war eine Reaktion auf die Lebensmittelkrise, die durch den 2. Weltkrieg verursacht wurde. (BMLFUW 2016: 7)

Die Ziele der GAP sind im Artikel 39 der römischen Verträge festgeschrieben. Diese umfassen *„die Steigerung der Produktivität der Landwirtschaft durch Förderung des technischen Fortschritts und Rationalisierung, die Gewährleistung eines angemessenen Lebensstandards der Landwirtinnen und Landwirte, die Stabilisierung der Agrarmärkte, die Sicherstellung der Lebensmittelversorgung sowie die Gewährleistung von leistbaren Lebensmitteln für Konsumentinnen und Konsumenten“* (BMLFUW 2016: 7). Wie man sehen kann, enthalten die Ziele ausschließlich ökonomische und soziale Aspekte. Das liegt daran, dass die Ziele in den Gründungsjahren der EWG formuliert wurden und zu diesen Zeiten andere Prioritäten herrschten. Die ökologische Dimension spielt aber seit Jahren eine tragende Rolle in der EU-Agrarpolitik. Dabei liegt hier der Fokus auf Umwelt- und Tierschutzthemen, auf den ländlichen Raum und dem Verbraucher- und Gesundheitsschutz. (Neudorfer 2018: 4).

Um finanzielle Mittel für die GAP zu schaffen, wurde der Europäische Ausrichtungs- und Garantiefonds (EAGFL) ins Leben gerufen, der in die Abteilung Garantie (Markt- und Preispolitik) und Ausrichtung (Strukturverbesserung) unterteilt ist. Bis 1995 floss der größte Teil (ca. 95 %) des Kapitals in den Garantiefonds mit dem Ziel die Markt- und Preispolitik zu unterstützen (Fährmann 2008: 11).

Seit ihrer Gründung 1962 durchlief die GAP zahlreiche grundlegende Reformen, wie die Abbildung 10 zeigt.



Abbildung 10: Die Entwicklung der GAP (Quelle: BMLFUW 2017: 4)

Die erste tiefgreifende Reform der GAP ist die MacSharry-Reform 1992 mit der Etablierung des Zwei-Säulen-Modells. Die erste Säule umfasst die Preis- und Marktpolitik, während die zweite Säule, die auf der ersten Säule aufbaut, die Entwicklung des ländlichen Raums innehat. (Fährmann 200: 17). Der Grund für diese Reform war die Überproduktion am Milchmarkt und die Exportsubventionen, die zu budgetären Problemen führten (Chopin et al. 2011: 42). Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, reduzierte die EU die internen ProduzentInnenpreise, um die Absatzpreise der Agrarprodukte an die Weltmarktpreise anzunähern und gewährte Direktzahlungen, die die Einkommensausfälle durch die niedrigen Preise kompensieren sollten. (Grant 1997: 77-78)

Im Jahr 2000 wurde im Hinblick auf die bevorstehende Osterweiterung der EU eine weitere Reform unter dem Namen „Agenda 2000“ verabschiedet. Diese Reform zielte auf eine weitere Senkung der Agrarpreise ab, um die Wettbewerbsfähigkeit der EU-Agrarprodukte zu stärken. Im Zuge der Reform wurden die ersten Maßnahmen zur

ländlichen Entwicklung gesetzt, die mit der Einführung der zweiten Säule der ländlichen Entwicklung besiegelt wurde. (Choplin et al. 2011: 54)

Drei Jahre später wurde eine neue Reform verabschiedet, mit der die Maßnahmen der Agenda 2000 revidiert wurden. Die GAP-Reform 2003 setzte auf eine Entkoppelung der Direktzahlungen von der Produktion. Der Grundgedanke dahinter war, dass ProduzentInnen sich stärker am Markt orientieren und besser auf Marktsignale reagieren sollen anstatt lediglich Agrargüter zu produzieren, um in den Genuss der Direktzahlungen zu kommen (Gohin und Latruffe 2006: 177-178). Diese Maßnahme kritisiert Hirte (2013: 11ff), da die Direktzahlungen zwar nicht mehr an die Produktion gekoppelt ist, aber die Förderungen trotzdem noch auf der Fläche liegen. Das bedeutet im Prinzip „viel Fläche – viel Fördergeld“, was den großen ProduzentInnen in die Hände spielt und den Konzentrationsprozess weiter vorantrieb.

Im Rahmen des Health Checks 2008 wurden die Deregulierungsbereitungen weiter ausgebaut. Eine einschneidende Veränderung im Zuge der Reform brachte die Aufhebung der Milchquotenregelung 2015. Zudem wurden eine Kürzung der Direktzahlungen vorgenommen und die dadurch frei gewordenen monetären Mittel in den Fond für ländliche Entwicklung übergeleitet (Choplin et al. 2011: 56-57).

5.2 AUFBAU DER GAP 2014-2020

Die GAP ist hinsichtlich ihrer Beschäftigungsbereiche in zwei Säulen gegliedert. Die erste Säule betrifft die Direktzahlungen an Landwirte, sowie die gemeinsame Marktordnung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Die gemeinsame Marktordnung zielt auf eine „*Regelung der Produktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse in der EU und des Handels mit diesen Erzeugnissen*“ ab (BMLFUW 2013: 7). Die EU hat hier einheitliche Vorschriften wie die Beihilfereglung, Produktions- und Vermarktungsnormen für die Agrarmärkte geschaffen, welche den Handel zwischen den EU-Ländern und mit den Nicht-EU-Ländern regelt. Die Direktzahlungen, die in der ersten Säule angeführt werden, werden direkt an die LandwirtInnen auf Berechnungsgrundlage der bewirtschafteten Flächen ausbezahlt.

Neben den Maßnahmen in der ersten Säule zielt die zweite Säule auf die Entwicklung des ländlichen Raumes ab. Diese Komponente trägt zur Multifunktionalität der Landwirtschaft bei. Das primäre Ziel dieser Säule ist, eine nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes zu schaffen und das ländliche Kulturerbe zu schützen. Die

Maßnahmen der Säule werden aus Mitteln der EU, des Bundes und des Landes kofinanziert. (BMLFUW 2013: 7) Die nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht über das „Zwei-Säulen-System“:

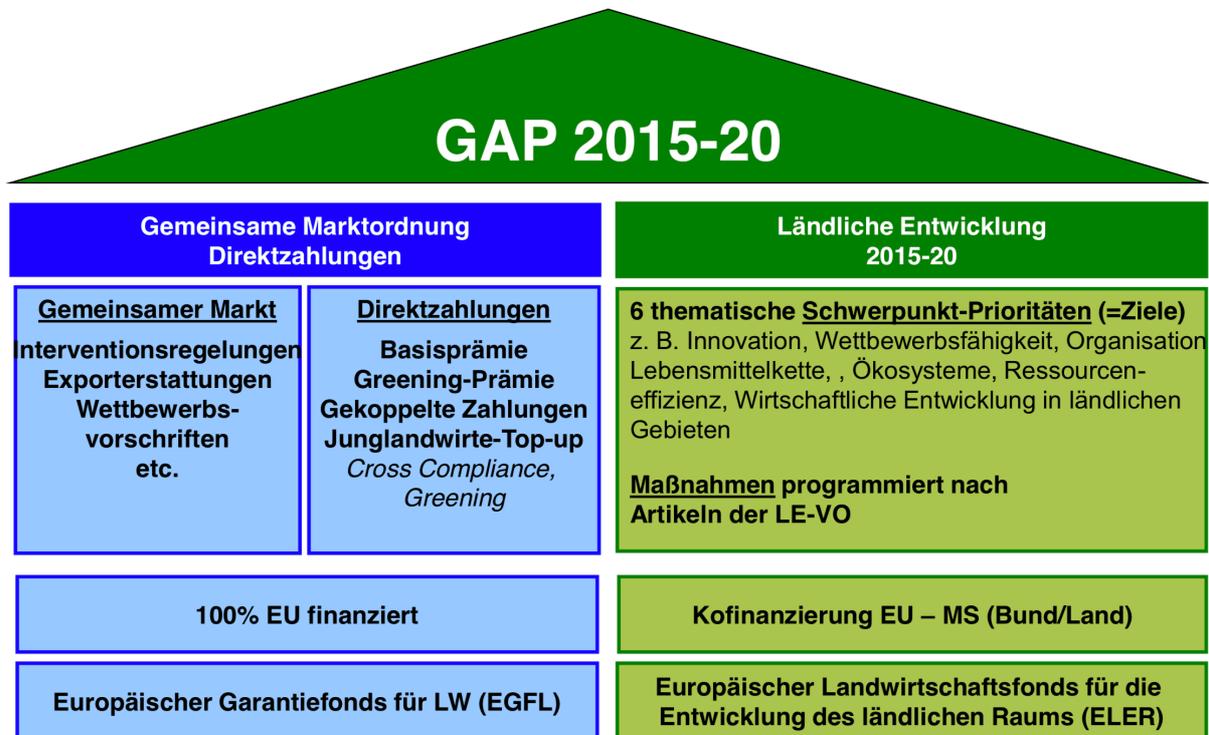


Abbildung 11: Aufbau des „Zwei-Säulen Modells“ der GAP 2015-2020 (BMLFUW 2013: 7)

6 Die Milchwirtschaft in Österreich

6.1 STRUKTUR DER MILCHWIRTSCHAFT

Wie im Einleitungskapitel bereits dargelegt, hat sich die Struktur der Milchwirtschaft in Österreich seit 1992 stark gewandelt. Es gab viele Betriebszusammenlegungen, Auflösungen und Produktionsausdehnungen der größeren Betriebe. Waren es 1992 noch 91.000 Milchlieferanten, so hat sich die Zahl im Jahr 2016 auf 28.919 Milchlieferanten dezimiert. Die geringere Zahl der Lieferanten produziert im Vergleich zu 1992 jedoch mehr Milch. Es gab eine Steigerung der Milchanlieferung von ca. 2,2 Mio. t auf 3,1 Mio. t im Zeitraum von 1992 bis 2016. Dies hat ihre Ursache in den größer werdenden Betriebsstrukturen und in der gestiegenen Milchlieferleistung pro Kuh. Neben der gesunkenen Zahl der Lieferanten, gibt es auch einen Rückgang in Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetrieben. Konnten 1992 noch 160 Betriebe gezählt werden, so beläuft sich die Zahl der Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetriebe im Jahr 2016 auf 86. Diese Zahlen verdeutlichen den gegenwärtigen Konzentrationsprozess in der österreichischen Milchwirtschaft. (AMA 2017: 5)

	1992	2016
Milchlieferanten	ca. 91.000	28.919
Milchanlieferung	ca. 2,2 Mio. t	3,1 Mio. t
Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetriebe	160	86
Milchsammelwagen	ca. 460	348

Tabelle 5: Struktur der österreichischen Milchwirtschaft 1992-2016 (AMA 2017: 5)

Zu den TOP-10 der größten Molkereibetrieben in Österreich zählen Berglandmilch, NÖM AG, Salzburg Milch, Gmundner Molkerei, Rupp AG, Gebrüder Woerle, Prolactal, Obersteirische Molkerei, Pinzgaumilch, Kärntnermilch. Die Berglandmilch ist dabei die mit Abstand mächtigste und größte Molkerei Österreichs. Diese erwirtschaftete 2017 einen Umsatz von 910 Mio. €. Die zweitgrößte Molkerei ist die NÖM AG mit einem Umsatz von 251 Mio. € und die drittgrößte die Salzburg Milch mit einem Umsatz von 206 Mio. €. (VÖM 2018)

6.2 KUHMITLHERZEUGUNG UND -VERWENDUNG

Trotz diesem Veränderungsprozess in den Produktions- und Verarbeitungsstrukturen sind die Strukturen auf dem EU-Markt um vieles größer. Dies bestätigt einmal mehr die Wichtigkeit, dass sich Österreichs Milchwirtschaft über die Qualitätsschiene behaupten muss, da sie mit den anderen Nachbarländern in der Menge nicht mithalten kann. Der hohe Qualitätsstandard liegt zum einen darin, dass in Österreich flächendeckend gentechnikfreie Milch produziert wird und zum anderen, dass die gentechnikfreie Milch in verschiedene Premiumprodukte (Biomilch, Heumilch, Bio-Heumilch) differenziert werden kann.

Die Daten zur den verschiedenen Rohmilcherzeugnissen sehen wie folgt aus. Im Jahr 2017 produzierten die Milchbauern und Milchbäuerinnen in Österreich rund 3.313.047 t Rohmilch. Mit 3.071.587 t ging fast der gesamte Teil an Be- und Verarbeitungsbetriebe. Die restliche Rohmilch wurde am Hof verwertet, d. h. die Milch wurde für die Fütterung von Kälber verwendet oder diente als Nahrung für den Menschen. Die gesamte an die Be- und Verarbeitungsbetriebe gelieferte Milch ist gentechnikfrei. Mit 2.090.000 t kommt der größte Teil dieser Milch (68 %) aus dem Berggebiet. Der Anteil der Biomilch und der Heumilch halten sich die Waage. Von der gesamten Milch, die an die Be- und Verarbeitungsbetriebe geliefert wurde, sind 16 % Biomilch und 15 % Heumilch, auf die Bioheumilch fallen 5 %.

Gesamte Milchanlieferung (inkl. Direktlieferungen ins Ausland)	3.313.047 t	
Milchanlieferung an Be- und Verarbeitungsbetriebe in Österreich	3.071.587 t	
- gentechnikfreie Milch	3.071.587 t	100 %
- Milch aus Berggebiet	2.090.000 t	68 %
- Biomilch	526.000 t	16 %
- Heumilch	480.000 t	15 %
davon Bioheumilch	150.000 t	5 %

Tabelle 6: Österreichische Milch im Jahr 2017 (Quelle: VÖM 2018)

6.3 EXPORT UND IMPORT

Die vorläufigen Außenhandelsdaten der Statistik Austria weisen milchwirtschaftliche Exporte von 1,18 Mrd. € und Importe von 781 Mio. € aus. Der wichtigste Außenhandelspartner der österreichischen Milchwirtschaft ist Deutschland. Dorthin wurden 2017 51,1 % der Gesamtexporte (604 Mio. €) geliefert, während 477 Mio. € importiert wurden. Der zweitbedeutendste Handelspartner ist Italien, hierhin wurden 19 % der Gesamtexporte (223 Mio. €) getätigt. (VÖM 2018)

6.4 MILCHPREIS

Die nachfolgende Grafik zeigt die Milchpreisentwicklung in Österreich bei konventioneller Milch und bei der Biomilch. Die Spanne zwischen konventionellem Preis und Biomilchpreis wird seit dem Jahr 2014 stetig größer. Die Spezialmilchsorten Biomilch, Heumilch, Bioheumilch und Zurück zum Ursprung (ZZU) sind deutlich stabiler als der konventionelle Milchpreis. Der konventionelle Milchpreis ist gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen und erreichte im Februar 2017 ca. 0,34 € pro kg netto ohne MWSt. Die Erzeugerpreise werden je nach Bundesland von der Statistik Austria seit 2016 nicht mehr gesondert ausgewiesen. (BMLFUW 2016: 6)

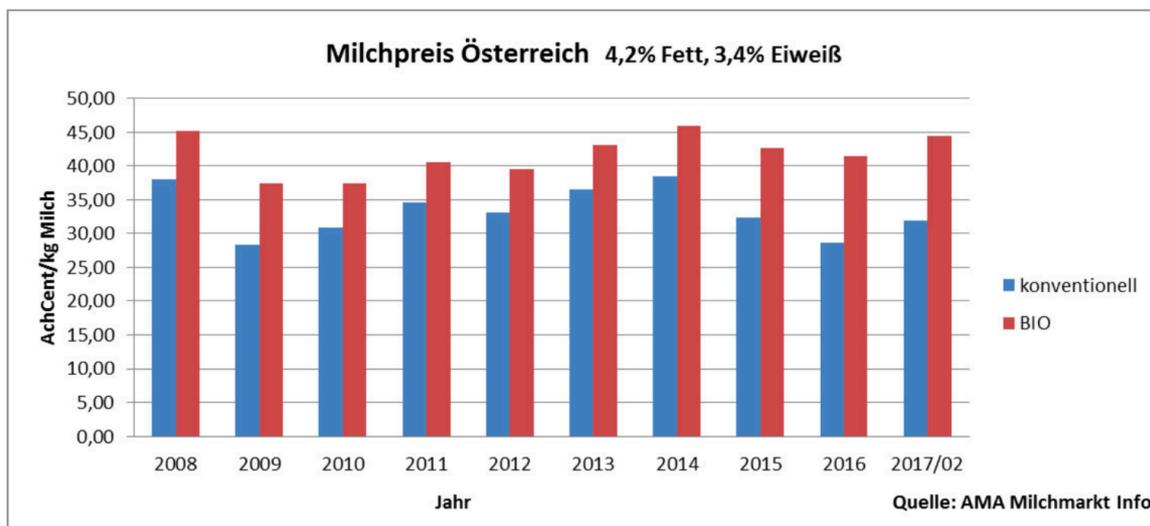


Abbildung 12: Milchpreisentwicklung in Österreich bei konventioneller Milch und bei Biomilch (Quelle: BMLFUW 2016: 6)

7 Die Milchwirtschaft in Tirol

7.1 STRUKTUR DER MILCHWIRTSCHAFT

Die durchschnittliche Anzahl der Kühe pro Betrieb liegt in Tirol bei 10,2, österreichweit bei 14,6 und in Deutschland bei 73,8 (BMLFUW 2016: 7). Trotz dem Konzentrationsprozess hierzulande sind die Betriebe nach wie vor klein strukturiert im Vergleich zu Nachbarländern. In Tirol lieferten im Jahr 2016 4.509 Milchbauern und Milchbäuerinnen 332.641 t Milch an Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetrieben. Das entspricht 10,7 % an der Gesamtanlieferungsmenge Österreichs. Die Anzahl der Milchbauern und Milchbäuerinnen ist gegenüber dem Vorjahr um 23 Betriebe gesunken, wobei die Milchanlieferungsmenge um 9.315 t gestiegen ist. Die produzierte Milchmenge wird in Tirol an 20 Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetrieben geliefert, österreichweit beläuft sich die Zahl auf 86. (LK 2017: 2)

	Tirol	Österreich
Milchlieferanten	ca. 4.509	28.919
Milchanlieferung	331.641 t	3,1 Mio. t
Bearbeitungs- und Verarbeitungsbetriebe	20	86

Tabelle 7: Struktur Milchwirtschaft im Vergleich Tirol und Österreich im Jahr 2016 (LK 2017: 2)

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Anteil der Tiroler Lieferanten an der Gesamtmilchanlieferung in Österreich. Die Tiroler Lieferanten sind mit 10,3 % der Gesamtmenge auf Platz fünf österreichweit. Der größte Anteil der Gesamtmenge trägt das Bundesland Oberösterreich mit rund 1,6 Mrd. kg Milch (31,8 %). Durch die flacheren Strukturen ist eine Betriebsausweitung in Oberösterreich leichter möglich als in den bergigen Regionen Tirols. (LK 2017:4)

	Milchanlieferung 2016 (in % der Gesamtmenge)
Oberösterreich	31,8
Niederösterreich und Burgenland	20,3
Steiermark	15,9

	Milchanlieferung 2016 (in % der Gesamtmenge)
Salzburg	10,4
Tirol	10,3
Vorarlberg	4,8
Kärnten	6,2

Tabelle 8: Prozentuelle Aufteilung der Anlieferung in nach Bundesländer 2016 (LK 2017: 4)

Von der Gesamtmilchmenge in Tirol werden 18,76 % nach den Biokriterien und 38,32 % nach den Heumilchkriterien erzeugt. Verglichen mit Österreich, das einen Heumilchanteil von 15 % an der Gesamtmenge aufweist, ist der Heumilchanteil in Tirol somit größer. Auch im Bundesländervergleich zeigt sich, dass Tirol den höchsten Anteil an Heumilchbauern und -bäuerinnen aufweist. In Tirol lieferten 2016 1.956 Heumilchlieferanten (40,5 % der Heumilchlieferanten in Österreich) 127.220 t Heumilch (31,5 % der Gesamtheumilchmenge in Österreich) an Milchverarbeitungs- und Bearbeitungsbetrieben. (LK 2017: 2-3)

Neben den Heumilchbauern und -bäuerinnen gibt es 1.050 BiomilchproduzentInnen, die 2016 66.328 t Biomilch erzeugten. Der Biomilchabsatz stagnierte in Deutschland im Jahr 2016. Aufgrund der vielen Umstellungen der Betriebe auf Biomilch, verzeichnete der deutsche Milchmarkt ein hohes Biomilchaufkommen, was dazu führte, dass die Nachfrage absank. Diese Entwicklung in Deutschland ist für die heimische Bioproduktion bedeutsam, da dadurch geringerer Absatz droht. (LK 2017: 2-3)

7.2 WICHTIGE ÖFFENTLICHE GELDER IN DER TIROLER LANDWIRTSCHAFT

Die öffentlichen Gelder, die an Tiroler Milchbauern und -bäuerinnen gezahlt werden, kommen einerseits aus Maßnahmen im Rahmen der GAP, die von der EU kofinanziert werden und andererseits aus rein nationalen Fördermitteln. Im Rahmen der GAP umfassen die wichtigsten Maßnahmen für Milchbauern und Milchbäuerinnen die Direktzahlungen, die Ausgleichzulage (AZ) für Betriebe in benachteiligte Regionen, das Agrarumweltprogramm (ÖPUL) mit dem biologischen Landbau und den Tierschutzmaßnahmen, die Investitionsförderung sowie die Existenzgründungsbeihilfen für Jungbauern und Jungbäuerinnen. (BMLFUW 2016: 28)

7.2.1 GAP-Maßnahme: Direktzahlungen

Die Direktzahlungen erfolgen zu 100 % aus EU-Geldern und umfassten im Jahr 2016 Prämien in der Höhe von 34,78 Mio. Euro, die an 10.990 landwirtschaftliche Betriebe in Tirol ausbezahlt wurden. Der Anteil der Prämie in Tirol an den gesamten Direktzahlungsprämien in Österreich entsprach 2016 5,1 %. Grundlage für die Direktzahlungen stellt eine einheitliche Flächenprämie pro Hektar dar, d. h. die Zahlungen werden nicht an die Arbeitskraft gekoppelt, sondern rein an die Fläche. (BMLFUW 2016: 27-28)

7.2.2 GAP-Maßnahme: Ländliche Entwicklung

Zu den wichtigsten Maßnahmen des Programmes „ländliche Entwicklung“ im Rahmen der GAP zählen die Ausgleichzulage (AZ), das Agrarumweltprogramm ÖPUL und die Investitionsförderung. Die Finanzierung dieser Maßnahme setzt sich aus Mitteln der EU, des Bundes und der Länder zusammen. Die Abwicklung und die Auswahlverfahren bei Fördergewährungen werden im BMLFUW geregelt. (BMLFUW 2016: 28)

Bei der AZ werden landwirtschaftlichen Betrieben in Berggebieten Zahlungen für die erschwerte Bewirtschaftung gewährt. Diese Zahlungen sind Entschädigungen für die Einkommensverluste, die diese Betriebe durch die strukturellen Benachteiligungen erfahren. Im Jahr 2016 wurden in Tirol 46,55 Mio. € an Betriebe mit Erschwernissen ausbezahlt (in Österreich 262,36 Mio. €). (BMLFUW 2016: 30)

Im Rahmen des Agrarumweltprogrammes ÖPUL verpflichten sich LandwirtInnen freiwillig zur Teilnahme. Die Zahlungen dienen „zur Deckung der zusätzlichen Kosten und der Einkommensverluste infolge der eingegangenen Verpflichtungen, die deutlich über die gesetzlich vorgeschriebenen Auflagen (Baseline) hinausgehen.“ (BMLFUW 2016: 31). Die Verpflichtungen, die Betriebe in diesem Programm eingehen, betreffen eine umweltgerechte Bewirtschaftung, Silageverzicht, Tierschutz und Weidehaltung und eine biologische Wirtschaftsweise. Die Anzahl der Betriebe, die am ÖPUL-Programm teilnehmen, hat sich in den letzten Jahren verringert. Im Jahr 2014 waren es in Tirol noch 11.747 Betriebe, 2016 hingegen 10.963 Betriebe. Das Gesamtbudget der Zahlungen im Rahmen des ÖPUL-Programms erreichte im Jahr 2016 insgesamt 407 Mio. €, davon betrug der Anteil in Tirol 9,2 %. Diese Zahlungen wurden zu 50 % mit EU-Mitteln, zu 30 % mit Bundesmitteln und zu 20 % mit Landesmitteln finanziert. (BMLFUW 2016: 32).

7.2.3 Nationale Förderungen

Die nationalen Fördermaßnahmen werden gänzlich aus Mitteln des Bundes und des Landes finanziert. Hier erfolgt kein Zuschuss aus dem EU-Budget. Diese Maßnahmen umfassen die Erschließung des ländlichen Raumes (Straßenbau, Erhaltungsmaßnahmen, Verbesserung der Schneeräumung), eine Betriebssicherungsprämie für Kleinbetriebe, ein Biokontrollschuss und die Vergabe von Agrarinvestitionskrediten. (BMLFUW 2016: 33-35)

8 Aktueller Forschungsstand und Forschungslücke

Im letzten Kapitel des theoretischen Teils wird eine Einsicht in den aktuellen empirischen Forschungsstand im Bereich der Wettbewerbsstrategien österreichischer Milchviehbetriebe gewährt. Dabei werden ausgewählte empirische Studien kurz vorgestellt und die Forschungslücke definiert. Der Großteil der bisherigen Studien und Arbeiten zu diesem Gebiet wurden mithilfe quantitativer Befragungen oder mittels Modellrechnungen durchgeführt. Während die quantitativen Befragungen die verschiedenen Strategieoptionen für MilchproduzentInnen erkundeten, wurde mit den Modellrechnungen die Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Strategien analysiert. Die ersten drei Studien, die im Folgenden präsentiert werden, behandeln die Strategieoptionen und die letzten drei Studien die Wirtschaftlichkeit der Strategien.

Eine umfangreiche Studie zu diesem Forschungsgebiet kommt von Kirner und Krammer (2007). Diese befragten 1.114 MilchproduzentInnen in Österreich mithilfe eines standardisierten Fragebogens nach deren beabsichtigten Zielen und Strategien nach der EU-Reform 2003. Ein Großteil der befragten Betriebe gab an, eine Steigerung der Grundfutterleistung und der Milchleistung für die nächsten Jahre bewusst geplant zu haben. Weniger beliebte Strategien waren Kooperationen mit anderen Betrieben und die Ausdehnung der Produktion. Aus der Studie lässt sich zudem ableiten, dass die LandwirtInnen ein mehrdimensionales Zielsystem besitzen und die Gewinnmaximierung nur ein Ziel von mehreren ist.

Eine aktuellere Studie von Kirner et al. (2015) konzentrierte sich auf größere Milchviehbetriebe (>50 Milchkühe) und analysierte deren potentielle Strategien bis 2020 und die mit einem betrieblichen Wachstum einhergehenden Chancen und Risiken. Hierzu wurden 252 Milchkuhbetriebe mittels standardisierten Online-Fragebogen befragt. 60 % der Befragten strebten eine Professionalisierung der Milchproduktion im Sinne einer Steigerung der Grundfutterleistung und Milchleistung an. Eine interessante Erkenntnis aus der Studie war zudem, dass jeder fünfte der Befragten in den nächsten Jahren die Einstellung fremder Arbeitskräfte plante. Weniger beliebte Strategien waren u. a. die Low-Input Strategie mit verstärkter Weidewirtschaft und die Strategie der Kooperation. Im Hinblick auf die Chancen und Risiken von betrieblichem Wachstum gab die Mehrheit an, dass mit dem Wachstum einerseits zwar das Einkommen gestiegen ist, aber andererseits auch der Arbeitsaufwand, die Büroarbeit und der psychische Stress.

Eine andere Studie von Larcher und Vogel (2009) untersuchte in einer Längsschnittuntersuchung (1991 bis 2004) die Strategien von 74 österreichischen biologischen Milchviehbetrieben. Das Ziel der Analyse war, herauszufinden, wie sich Familienbetriebe an die sich veränderten Rahmenbedingungen in diesem Zeitrahmen angepasst haben. Aus den Ergebnissen konnten drei Haushaltsstrategien für biologische Milchviehbetriebe abgeleitet werden: Spezialisierung auf Milchproduktion, Spezialisierung auf aktive Vermarktung und Konzentration auf nicht-landwirtschaftliche Tätigkeiten. Eine wichtige Erkenntnis der Studie ist, dass sich der Erfolg eines Betriebes schnell ändern kann und stark von den reaktiv gesetzten Strategien abhängt.

Eine etwas andere Herangehensweise an dieses Forschungsfeld hatte Neudorfer (2012). Mittels Modellrechnungen untersuchte er, wie sich diverse Strategieoptionen eines Milchkuhbetriebes unter verschiedenen Umfeldszenarien auf den Betriebserfolg auswirken. Es stellte sich heraus, dass Spezialisierungs- und Wachstumsstrategien ein viel größeres Potential für höheres Einkommen haben als die Low-Input Strategie. Hier ist jedoch anzumerken, dass die Schwankungsbreite der Einkommen bei den beiden Strategien sehr hoch ist. Anders sieht es bei Betrieben aus, die auf Differenzierungs- und Diversifizierungsstrategien setzten. Durch die Risikostreuung verminderte sich hier die Volatilität beim Familieneinkommen.

Eine weitere interessante Modellkalkulation erstellte Kirner (2015) auf Basis typisierter Betriebe. Er verglich die Wirtschaftlichkeit von Hochleistungsbetrieben mit Bio-Vollweidebetrieben. Die Hochleistungsbetriebe erzielten mit 50-61 Cent/kg Milch zwar die niedrigsten Produktionskosten, erreichten aber ein kalkulatorisches Betriebsergebnis von Null, d. h. dass alle verwendeten Faktoren zu Marktpreisen entlohnt wurden. Vergleicht man die Hochleistungsstrategie mit der Vollweidestrategie, so ergibt sich beim letzteren ein positives kalkulatorisches Betriebsergebnis von rund 7 Cent/kg Milch. Mit der Vollweidestrategie erzielt man zwar höhere Produktionskosten von etwa 73 Cent/kg Milch, aber aufgrund des Biomilchpreiszuschlages von der Molkerei und den höheren öffentlichen Zuschüssen lässt sich ein besseres Betriebsergebnis als bei der Hochleistungsstrategie erwirtschaften.

Eine andere Modellkalkulation von Kirner (2012: 27-33) belegt ebenso, dass die Differenzierungsstrategie ökonomisch gesehen die effizientere Maßnahme ist. Die

Kalkulation ergab, dass das höchste Einkommenspotential in der biologischen Heumilchproduktion mit einer maximalen Anzahl von 50 Milchkühen liegt. Hier ist aber zu beachten, dass dieses Potential nur ausgeschöpft werden kann, wenn genügend Fläche und Arbeitskraft vorhanden ist. Wenn dies nicht der Fall ist, dann lässt sich die Strategie nicht in dieser Form umsetzen. Die Studie schlussfolgerte, dass das Ergebnis einer Strategieranwendung schlussendlich aber davon abhängt, welche Produktionsfaktoren am Betrieb vorhanden sind und es somit die ultimative Strategie nicht gibt.

Die vorhandenen Publikationen über Wettbewerbsstrategien in der Milchwirtschaft sind primär darauf ausgerichtet, einerseits die Wirtschaftlichkeit der Strategien zu analysieren und andererseits die verwendeten Strategieoptionen der Milchviehbetriebe standardisiert zu erfassen. Es liegen bis dato jedoch keine Erhebungen vor, die die möglichen Strategieoptionen für Milchviehbetriebe qualitativ mittels Experteninterviews auf verschiedenen Ebenen beleuchten. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten. Zudem werden nicht nur die Strategieoptionen qualitativ erfasst, sondern auch die Wahrnehmung und Einstellungen der verschiedenen AkteurInnen über die Lage und Entwicklung der Milchwirtschaftsbranche sowie die Wettbewerbskräfte innerhalb der Branche.

II Empirischer Teil

9 Ziele der empirischen Erhebung

An dieser Stelle sollen noch einmal die zentrale Forschungsfrage sowie die Subfragen in Erinnerung gerufen werden, da die empirische Studie rund um diese Fragen aufgebaut wurde und zum Ziel hat, gemeinsam mit dem Theorieteil die Fragestellungen zu beantworten. Die zentrale Forschungsfrage lautet folgendermaßen:

FF 1: Welche Strategien können haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe mit einer Bestandsgröße von 50 bis 100 Milchkühe in der Tiroler Berglandwirtschaft nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?

Aufgrund der zentralen Fragestellung ergeben sich folgende davon abgeleitete Subfragestellungen, die im Rahmen der empirischen Studie beantwortet werden:

FF 1.1.: Welche Risiken und Chancen sind mit der Realisierung der Strategien verbunden?

FF 1.2.: Auf welche Gründe kann die jeweilige Positionierung des Betriebes im Wettbewerbsumfeld zurückgeführt werden? Mit welchen Wettbewerbskräften und Markteinflussgrößen sehen sich die Milcherzeuger in der Tiroler Berglandwirtschaft konfrontiert?

FF 1.3.: Wie wird die Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes generell und im Speziellen für die Milchviehbetriebe im Tiroler Bergland von Akteuren bzw. Akteursgruppen der Branche eingeschätzt?

Mit der Literaturrecherche wurde bereits ein theoretisches Grundgerüst für die Bearbeitung der Fragestellungen gelegt. Für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage FF 1 wurde im Kapitel 3.3.5 das theoretische Strategiemodell von Porter präsentiert. Dieses Modell wurde in Kapitel 4.2 modifiziert und an die Milchwirtschaftsbranche angepasst. Die von der zentralen Forschungsfrage abgeleitete Subfrage FF 1.1., die sich auf die Risiken und Chancen der einzelnen Wettbewerbsstrategien fokussiert, wird ausschließlich im Empirieteil behandelt. Für die Beantwortung der zweiten Subfrage FF 1.2. liefert das für die Milchwirtschaft operationalisierte Five-Forces Modell von Porter im Kapitel 4.1 eine theoretische

Herangehensweise an die Analyse der Wettbewerbskräfte im Betriebsumfeld. Die Forschungsfrage FF 1.3. über die Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes und über die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern wurde im Theorieteil in den Kapiteln 6 und 7 behandelt.

Um ein tieferes Verständnis der Materie und neue Erkenntnisse zu den Forschungsfragen zu generieren, wurde eine empirische Studie durchgeführt. Dabei wurde im Rahmen der empirischen Erhebung das qualitative Forschungsparadigma gewählt, das sich für dieses Forschungsvorhaben aufgrund mehrerer Gründe am besten geeignet hat, welches im nachfolgenden Kapitel genau erläutert wird.

10 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird die methodische Herangehensweise von der Datengenerierung bis zur Analyse der gewonnenen Daten detailliert erklärt. Dabei liefern die einzelnen Unterkapitel Informationen und Begründungen zur Auswahl der Methode zur Datengewinnung, zur Auswahl der InterviewpartnerInnen, zur Typisierung der zu untersuchenden Betriebe sowie eine genaue Beschreibung zur Datenaufbereitung und -auswertung.

10.1 QUALITATIVES FORSCHUNGSPARADIGMA

Im Nachfolgenden werden die zentralen Prinzipien der qualitativen Forschung vorgestellt, die der Zielsetzung meines Forschungsvorhabens entsprechen und sich durch den gesamten Forschungsverlauf ziehen. Diese umfassen das Entdeckungsprinzip, das Prinzip der Offenheit, die Subjektbezogenheit, den Prozesscharakter, die Interpretation von Wirklichkeiten und die Explikation.

Das qualitative Forschungsparadigma wird grundsätzlich in den Forschungsbereichen eingesetzt, in denen neue Erkenntnisse und Theorien formuliert werden. Im Gegensatz zum quantitativen Forschungsansatz, der die Häufigkeit bestimmter Ausprägungen eines repräsentativen Samples bestimmt und bestehende Theorieaussagen mittels Variablen überprüft, zielt der qualitative Ansatz auf die „Entdeckung (Generierung) von Theorieaussagen anhand empirischer Daten“ ab (Brüsemeister 2008: 9). Vereinfacht gesagt, es soll nicht „überprüft“, sondern „entdeckt“ werden. Im gesamten Forschungsverlauf soll man dabei als ForscherIn bzw. EntdeckerIn eine offene und unvoreingenommene Haltung einnehmen, d.h. man soll den Untersuchungspersonen, den Untersuchungsmethoden und der Untersuchungssituation offen gegenüber treten (Lamnek 1993: 22). Das ermöglicht die Wahrnehmung von nicht erwarteten Informationen und deren Inklusion im Analyseverfahren (Lamnek 1993: 22). Lamnek (1993: 22) spricht hier vom „Prinzip der Offenheit“. Der qualitative Ansatz entspricht in dieser Hinsicht der Zielsetzung meiner Diplomarbeit, da keine Hypothesen überprüft werden, sondern neue Erkenntnisse über die Zusammenhänge von Akteursgruppen und Akteure in der Milchwirtschaftsbranche sowie der Handlungsoptionen von Tiroler Milchviehbetrieben zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gewonnen werden.

Des Weiteren ermöglicht die qualitative Forschung eine viel stärker Subjektorientierung als der quantitative Ansatz, was für die vorliegende Arbeit ein zentrales Thema ist (Mayring 2016: 20). Für die Beantwortung der Fragestellungen stehen die Einschätzungen und subjektiven Erfahrungen von Akteuren der Milchwirtschaftsbranche im Mittelpunkt der Erkenntnisgewinnung. Mithilfe leitfadengestützte, problemzentrierte ExpertInneninterview wird das Subjekt, in diesem Falle die Akteure der Milchwirtschaftsbranche in das Zentrum gerückt. Das erlaubt eine Rekonstruktion von Wissensbestände, Handlungs- und Verhaltensmuster und subjektive Erfahrungen der Akteure, die im Weiteren durch ein interpretatives und strukturiertes Analyseverfahren zugänglich gemacht werden.

Ein weiterer Grundsatz der qualitativen Forschung ist die Prozesshaftigkeit durch die Interaktionen (Lamnek 1993: 24). Bei der Datengewinnung mithilfe der ExpertInneninterviews entsteht eine ForscherInnen-Befragten Interaktion. Somit rückt in der qualitativen Forschung „notwendigerweise der Prozess des gegenseitigen Aushandelns der Wirklichkeitsdefinitionen zwischen Forscher und Erforschten in den Mittelpunkt des Interesses, also ihre kommunikative Interaktion“ (Lamnek 1993: 24). Des Weiteren tritt der Forscher/die Forscherin als Interaktant mit dem Forschungsgegenstand auf (Mayring 2002: 31-32). Diese Interaktion wird durch das Vorverständnis und Vorwissen des Forschers/der Forscherin beeinflusst und zieht sich durch den gesamten Forschungsprozess. Durch die „Definitions- und Interpretationsleistungen“ von ForscherIn sowie InterviewpartnerInnen wird die zugängliche Wirklichkeit und deren Handlungs- und Deutungsmuster konstituiert (Lamnek 1993: 23).

Dieser Konstitutionsprozess von Wirklichkeiten und die Prozesshaftigkeit im Analyseprozess durch ForscherInnen-Gegenstand Interaktion soll so weit wie möglich nachvollziehbar sein. Deshalb gilt hier das Prinzip der Explikation nach Lamnek (1993: 26) zu beachten, welches besagt, dass die „Einzelschritte des Untersuchungsprozesses so weit als möglich offen“ gelegt werden sollen.

10.2 DAS PROBLEMZENTRIERTE EXPERTINNENINTERVIEW

In dieser Arbeit wurde als Erhebungsmethode das problemzentrierte ExpertInneninterview gewählt, um Wissen und Erfahrungen von ExpertInnen unterschiedlicher Ebenen abzugreifen. Unter Experten fallen all jene Personen, die

über ein besonderes Wissen zu den zu erforschenden Sachverhalten verfügen (Gläser und Laudel 2009: 11). Dieses besondere Wissen können sich nicht nur WissenschaftlerInnen oder Personen aus Leitungsgrämien angeeignet haben, sondern auch diejenigen, die in forschungsrelevante soziale oder berufliche Kontexte eingebettet sind (Gläser und Laudel 2009: 11). Im Fall dieser Diplomarbeit wurden deshalb BetriebsleiterInnen von Milchviehbetrieben genauso befragt und als ExpertInnen eingestuft wie beispielsweise Personen aus Landwirtschaftskammer, Bundesministerium und Politik. Jeder dieser Personen hat aufgrund seiner individuellen Position einen besonderen Wissensstand, Erfahrungsschatz und eine unterschiedliche Perspektive zu der Problemstellung in der Diplomarbeit.

Das problemzentrierte Interview rückt eine „relevante gesellschaftliche Problemstellung“ im Mittelpunkt des Interviews, das durch eine gezielte Befragung der ExpertInnen behandelt werden soll (Witzel 1985: 230). Im Rahmen der Diplomarbeit inkludieren die im Interview zu behandelnden Problemstellungen die möglichen Strategieoptionen der Milchviehbetriebe sowie die Wettbewerbskräfte innerhalb der Branche. Die Interviewform lässt sich darüber hinaus durch eine weitgehende Offenheit charakterisieren, d. h. der Interviewer/die Interviewerin kann flexibel auf den Gesprächsverlauf reagieren und der Befragte/die Befragte hat durch die offenen Fragestellungen einen größeren Freiraum bei der Beantwortung (Mattissek 2013:166). Der/die Interviewte gleicht in diesem Sinne mehr einem Gesprächspartner als einem Probanden (Mattissek 2013: 161) Das ermöglicht freie Erzählsequenzen der/s Befragten und eine Thematisierung von neuen Aspekten und größeren Zusammenhängen, die sich im Gesprächsverlauf heraus entwickeln (Mayring 2016: 68).

Auch wenn im problemzentrierten Interview der/die Befragte mehr einem Gesprächspartner gleicht, herrscht hier keine symmetrische Interaktionsbeziehung (Mattissek 2013: 161). Der Interviewer/die Interviewerin nimmt während dem Gesprächsverlauf eher die ZuhörerInnenrolle ein. Das heißt jedoch nicht, dass er/sie während des Gespräches passiv ist. Es heißt lediglich, dass er/sie die Rolle des Erzählenden an den Befragten abgibt, und durch exmanente, immanente Fragen und weitere Bemerkungen versucht, den Befragten zu Äußerungen und Erzählungen anzuregen. Somit liefert der Befragte/die Befragte den Großteil des Gesprächsstoffes während der Interviewer/die Interviewerin grundsätzlich keine persönlichen Stellungnahmen abgibt, sondern nur Stimuli für weitere Erzählungen vonseiten des

Befragten schafft (Mayring 2016: 69). Für einen erfolgreichen Verlauf des Interviews, ist zudem eine gewisse Vertrauensbeziehung zwischen dem Interviewer/der Interviewerin und dem Befragten/der Befragten notwendig (Mattissek 2013: 161). Wesentlich für die Generierung einer Vertrauensbasis ist eine respektvolle Haltung des Interviewers gegenüber des Interviewpartners, eine gute inhaltliche Vorbereitung und die im Vorfeld des Interviews mitgeteilten Rahmenbedingungen des Interviews (Mattissek 2013: 164).

Auch wenn sich das problemzentrierte Interview durch eine prinzipielle Offenheit charakterisieren lässt, wird der Verlauf des Interviews durch einen Leitfaden teilstrukturiert. Der Leitfaden beinhaltet offene Fragen, die den thematischen Rahmen des Gesprächsverlaufs abstecken (Flick 2011: 194ff.). Das Fragengerüst ist eine Art Gedächtnisstütze und hilft dem Interviewer/der Interviewerin die wesentlichen Themenbereiche während des Gesprächsverlaufs anzusprechen. Der logische Aufbau der Themenfelder sowie die darunterfallenden Fragerichtungen „sind nur der ‚leitende Faden‘ für die Problemzentrierung des Interviewers“ und somit nicht verbindlich (Witzel 1985: 236). Beim Interviewablauf muss der Forscher/die Forscherin zum einen aktiv den Gesprächsverlauf verfolgen, um zu einer Antwort passend ad hoc Nachfragen zu stellen, um weitere Informationen zu einer Frage zu erreichen und andererseits gleichzeitig abwägen, wann er/sie zur „Ausdifferenzierung der Thematik“ exmanente Fragen stellen soll (Witzel 1985: 237). Die Leitfadenkonstruktion basiert auf eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand und ein wissenschaftliches Vorverständnis. Der Forscher/die Forscherin hat „immer schon entsprechende theoretische Ideen und Gedanken (mindestens implizit) entwickelt“ bevor er/sie einen Leitfaden erstellt (Lamnek 2010: 333).

Wie das problemzentrierte ExpertInneninterview im Rahmen der Diplomarbeit genau ausgeführt wurde und wie der Leitfaden konkret entwickelt wurde, wird im nächsten Kapitel erläutert.

10.3 FORSCHUNGSDESIGN - DATENERHEBUNG

10.3.1 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte nach sorgfältigen Überlegungen und aufgrund gewisser Kriterien, die im Vorhinein gesetzt wurden. Zu Beginn stellte sich die Frage, welche Personen vor dem Hintergrund der Forschungsfragen als Experten

fungieren und die notwendigen Informationen liefern könnten. Für das vorliegende Forschungsvorhaben stellte sich heraus, dass es notwendig ist, Experten aus unterschiedlichen Ebenen zu befragen, um aufschlussreiche Erkenntnisse aus den Interviews ziehen zu können. Gläser und Laudel (2009: 117) sprechen hier von Triangulation, wenn mehrere thematische Fragen aus unterschiedlichen Akteursperspektiven beleuchtet werden.

Da die vorliegende Arbeit die Wettbewerbsstrategien von Milchviehbetrieben behandelt, ist es unumgänglich die betroffenen AkteurInnen sprich die Milchviehbetriebe zu interviewen. Diese wurden anhand vier Kriterien eingegrenzt, welche nachfolgend erläutert werden. Des Weiteren ist die Sichtweise des größten direkten Abnehmers von der in Tirol erzeugten Rohmilch bedeutsam. Von den 84 % der erzeugten Rohmilch in Tirol, die an Molkereien geliefert werden, geht der höchste Anteil an die Molkerei Tirol Milch (Landwirtschaftskammer Tirol 2014: 16). Aufgrunddessen wurde die Tirol Milch als Interviewpartner herangezogen. Weiters wurden AkteurInnen aus Politik und Verwaltung als ExpertInnen für das Interview ausgewählt, da diese eine hohe fachliche Kompetenz zu den Themengebieten aufweisen, und durch ihre jeweilige Position auf die Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe Einfluss nehmen können, sei dies durch Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildungsmaßnahmen, Gestaltung von Fördermaßnahmen wie ÖPUL, Ausgleichszulage usw.

Insgesamt wurden vier BetriebsleiterInnen von Milchviehbetrieben, ein Repräsentant der größten Molkerei in Tirol und sieben wichtige AkteurInnen aus Politik und Verwaltung der Milchwirtschaftsbranche als InterviewpartnerInnen ausgewählt.



Ausgangspunkt für die Auswahl der relevanten Akteure und Akteursgruppen in Politik und Verwaltung war eine selbst erstellte Auflistung von Akteure und Akteursgruppen der Milchwirtschaftsbranche, um so einen Überblick über mögliche InterviewpartnerInnen zu schaffen. Diese Liste ist nicht gänzlich vollständig, aber deckt wichtige AkteurInnen ab und soll primär eine Orientierungshilfe sein.

Akteursgruppen und Akteure	Aufgabenbereiche
<i>STAATLICHE EBENE</i>	
Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT)	Fördermaßnahmen, Berichte, Modellrechnungen, Ausbildung, Öffentlichkeitsarbeit
Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (BAWI)	Wissenschaft
Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF)	Wissenschaft
Agrarmarkt Austria (AMA)	Marketing, Marktberichterstattung, Förderungsabwicklung
Umwelt- und Tierschutzorganisationen	Öffentlichkeitsarbeit
Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen	Lebensmittelkontrolle
<i>BUNDESLAND TIROL</i>	
Landwirtschaftskammer (LK) Tirol	Interessensvertretung der Bauernschaft, Fortbildungsangebot, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit,
Politik, Ausschuss für Forst- und Landwirtschaft	Modifikation der Rahmenbedingungen etc.
Agrarabteilung der Landesregierung	Fachliche Angelegenheiten bei Förderwesen, Alm- und Weidewirtschaft, Raumordnung
Tiroler Almwirtschaftsverein	Öffentlichkeitsarbeit, Erhaltung Melkalmen
Tiroler Bauernbund	Interessengemeinschaft der Bauernschaft, Förderung des ländlichen Wirtschaftsraums
Diverse Verbände	Interessensvertretung, Unterstützung bei Vermarktung etc.

Tabelle 9: Wichtige AkteurlInnen der Milchwirtschaftsbranche

Aus der Auflistung wurden die rot umrahmten Akteursgruppen und Akteure gewählt. Zentrales Kriterium bei der Auswahl war, dass diese Akteursgruppen und Akteure die notwendigen Informationen für das Forschungsvorhaben liefern würden und

andererseits unterschiedliche Perspektiven und Ideen zu den Themengebieten haben. Natürlich könnten noch weitere AkteurInnen, die aufgelistet oder nicht aufgelistet sind, dazugenommen werden, aber da für das vorliegende Forschungsvorhaben nicht unbedingt die Breite an InterviewpartnerInnen entscheidend ist, sondern viel mehr die Tiefe und Qualität der Interviewgespräche, wurde der Rahmen auf zwölf InterviewpartnerInnen gesetzt. Diese wurden sorgfältig ausgesucht und nach deren Relevanz für das Forschungsvorhaben subjektiv bemessen.

Die Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF) stellte sich als geeigneter Interviewpartner heraus, da sie als kritische Forschungseinrichtung bekannt ist, die aus einer sozioökonomischen und speziell einer wissenschaftlichen Sicht die Angelegenheiten der Fördermaßnahmen, der EU-Agrarpolitik sowie der Berglandwirtschaft untersucht. Wie die UGöd-Vorsitzende Beate Neunteufel-Zechner sagt, „Sie ist die einzige wissenschaftliche Anlaufstelle für Bergbauernfragen in Europa und kommt dabei immer wieder zu Forschungsergebnissen, welche gängige Praktiken in der Landwirtschaftspolitik und Agrarförderung durchaus kritisch bewerten“ (Austria Presse Agentur 2012).

Als Repräsentant des Bundesministeriums für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) wurde DI Thomas Neudorfer gewählt, der in Abteilung II/3 „Agrarumwelt (ÖPUL), Bergbauern und Benachteiligte Gebiete, Biologische Landwirtschaft“ tätig ist. Herr Neudorfer stellte sich als idealer Gesprächspartner heraus, da er seine Diplomarbeit im Jahr 2012 auf der BOKU mit dem Titel „Analyse verschiedener Strategieoptionen von Milchbetrieben unter volatilen Marktbedingungen“ verfasste. Er analysierte mittels Modellrechnungen verschiedene Strategieoptionen eines Milchkuhbetriebes unter unterschiedlichen Umfeldszenarien.

Auf staatlicher Ebene wurde als dritter Experte, DI Thomas Resl, ausgewählt, der die Direktion der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (BAWI) leitet. BAWI ist ein abgezwigtes Forschungsinstitut des österreichischen BMNT, deren Aufgabenbereich unter anderem die Analyse agrarpolitischer Maßnahmen, die Erstellung des jährlichen Grünen Berichts, sowie die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen landwirtschaftlicher Betriebe umfasst.

Auf der Landesebene wurde die Landwirtschaftskammer (LK) Tirol als weitere gehaltvolle Informationsquelle herangezogen. Hierbei wurde mit dem Direktor der Landwirtschaftskammer Tirol, Mag. Ferdinand Grüner, sowie mit DI Stefan Hörtnagel,

der Referent für den Bereich Milchwirtschaft ist, ein Interview geführt. Die Landwirtschaftskammer ist ein wichtiger Interviewpartner, da diese die Interessen der Bauernschaft vertreten und sich für deren Belangen so gut wie möglich einsetzen. Zu ihren Aufgabenbereichen gehören unter anderem die Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungen. Mit diesen Bereichen kann die Landwirtschaftskammer die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe nachhaltig beeinflussen.

Ein weiterer wichtiger Ansprechpartner, der durch seine berufliche Position, wertvolle Informationen liefern kann, ist der Tiroler Landtagsabgeordnete Josef Edenhauser. Er ist im Ausschuss für Land- und Forstwirtschaft tätig und hat im ÖVP-Landtagsklub die Position als Bereichssprecher für Land- und Forstwirtschaft inne.

Auch der Tiroler Almwirtschaftsverein wurde als Informationsquelle herangezogen. Dieser Verband setzt sich speziell für die Förderung und der Erhaltung der Almen ein und liefert wichtige Beiträge für die Milchviehbetriebe in der Tiroler Berglandwirtschaft. Hier wurde der Obmann des Tiroler Almwirtschaftsvereins, Ing. Josef Lanzinger, zu den Themengebieten befragt.

Die ausgewählten InterviewpartnerInnen wurden entweder per Mail oder telefonisch kontaktiert. Um eine vertrauensvolle Basis zu schaffen, wurden ihnen im Vorhinein das Diplomarbeitsthema und wichtige Informationen über die Durchführung des Interviews mitgeteilt. Es wurde der Zeitrahmen abgeklärt und die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews auf Tonband und der Verschriftlichung eingeholt. Weiters wurde besprochen, ob die Aussagen unter deren Namen zitiert werden darf. Um zu vermeiden, dass sich die ExpertInnen thematisch auf das Interview vorbereiten und es dadurch möglicherweise zu Verzerrungen der Daten kommt, wurden ihnen im Vorhinein keine Fragen übermittelt. Die nachstehenden Tabellen zeigen einen Überblick über alle InterviewpartnerInnen. Bei den Milchviehbetrieben wurde ein Steckbrief über den Betrieb und die Bewirtschaftungsweise angefertigt. Bei den restlichen Akteuren wurden Angaben über deren Institutionszugehörigkeit und Position sowie der Tatsache, ob sie neben dieser Funktion als LandwirtIn tätig sind, gemacht.¹

¹ Die Interviews wurden von 1 bis 12 nummeriert und tragen fortan das Kürzel IV1 bis IV 10.

7 AkteurInnen aus Politik und Verwaltung

	Name Interviewpartner	Institution / Ebene	Position	Nebenberuf Landwirt
<i>STAATLICHE EBENE</i>				
IV1	DI Thomas Resl, MSc	Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (BAWI)	Direktor	Nein
IV2	DI Thomas Neudorfer	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) Abteilung II/3: Agrarumwelt (ÖPUL), Bergbauern und Benachteiligte Gebiete, Biologische Landwirtschaft	Kommissär	Nein
IV3	Mag. Dr. Gerhard Hovorka	Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF)	Wissenschaft	Nein
<i>BUNDESLAND TIROL</i>				
IV4	Mag. Ferdinand Grüner	Landwirtschaftskammer (LK) Tirol	Direktor	Ja
IV5	DI Stefan Hörtnagel	Landwirtschaftskammer (LK) Tirol	Referent für Milchwirtschaft - Fachliche Beratung	Nein
IV6	Ing. Josef Lanzinger	Tiroler Almwirtschaftsverein	Obmann	Ja
IV7	Josef Edenhauser	Politik ÖVP Tirol, Ausschuss für Land- und Forstwirtschaft	Landtags-abgeordneter	Ja

Tabelle 10: Steckbrief zu den ausgewählten AkteurInnen aus Politik und Verwaltung

1 Molkerei

	Name Interviewpartner	Institution / Ebene	Position	Nebenberuf Landwirt
IV8	Stefan Lindner	Molkerei Tirol Milch Berglandmilch Rinderzucht Austria (ZAR)	Obmann Obmann-Stv. Obmann	Ja

Tabelle 11: Steckbrief zu der ausgewählten Molkerei

4 BetriebsleiterInnen

	Name	Bezirk	Charakteristika	Milch- lieferung 2017	Anzahl Milchkühe
IV9	Christina Thaler	6370 Aurach	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - 100 % Lieferung an Tirol Milch - Kuhrasse: Jersey - Almwirtschaft - Heumilchproduktion im Sommer 	~ 550.000 l	~ 80
IV10	Hans Peter Niederarcher	6306 Söll	<ul style="list-style-type: none"> - Biomilch, Heumilch - 100 % Lieferung an Tirol Milch - Almwirtschaft 	~ 400.000 l	~ 55
IV11	Josef Niederstrasser	6380 St. Johann	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - 100 % Lieferung an Pinzgauer Milch - Kuhrasse: Jersey - Vollweide, bis Sept. kein Zusatzfutter - Gründer der Einkaufsgemeinschaft Kitzagrar 	~ 240.000 l	~ 50
IV12	Hans Laffer	6380 St. Johann	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - Kuhrasse: Holstein - 84 % Lieferung an Tirol Milch - 16 % Direktvermarktung – Ab-Hof Verkauf 	~ 920.000 l	~ 98

Tabelle 12: Steckbrief zu den ausgewählten Milchviehbetrieben

10.3.2 Typisierung der Betriebe für die empirische Studie

Für die empirische Studie fand die Abgrenzung und Auswahl der untersuchten Milchviehbetriebe nach den folgenden fünf Kriterien statt:

1. **Die Milchviehbetriebe müssen im Bundesland Tirol liegen.** Aufgrund der regionalen Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen, Umfang von Fördermitteln und Grad der Betroffenheit vom Strukturwandel ist es sinnvoll das Untersuchungsgebiet auf ein Bundesland zu beschränken. Dadurch kann eine wesentlich bessere Aussagekraft erzielt werden.
2. **Die Milchviehbetriebe müssen in der Berglandwirtschaft situiert sein.** Die Bergbauernbetriebe sind aufgrund ihrer standortbedingten Erschwernisse weniger wettbewerbsfähig, da sie höhere Arbeits- und Produktionskosten haben (BMNT 2015). Da aber die Berglandwirtschaft in Österreich einen hohen Stellenwert aufgrund ihrer multiplen wirtschaftlichen, sozialen, naturräumlichen und ökologischen Funktionen einnimmt, wird sie dementsprechend gefördert, um dem Aussterben dieser Betriebe entgegenzuwirken (Groier et al. 2007: 15). Der Fokus in der Diplomarbeit wurde auf die Berglandwirtschaft gelenkt, da es interessant erscheint, herauszufinden, welche Wettbewerbsstrategien diese Betriebe mit schlechteren natürlichen Standortbedingungen neben den Förderungen anwenden, um ihre Positionierung im Wettbewerbsumfeld zu sichern.
3. **Die Milchviehbetriebe müssen im Haupterwerb bewirtschaftet werden.** Da Betriebsleiter im Nebenerwerb auf ein zweites Standbein bauen und somit Einkommen nicht nur über die landwirtschaftliche Tätigkeit beziehen, folgt hier das Wirtschaften nicht immer der ökonomischen Rationalität, sondern manchmal auch nach irrationalen Faktoren (emotionale Bindung), auch wenn es nicht unbedingt wirtschaftlich erscheint. Dies kann auch im Fall eines Haupterwerbsbetriebes sein, dennoch ist es in dieser Erwerbsart wahrscheinlicher Betriebe zu finden, die ein ausgefeilteres kurz-, mittel-, und langfristiges Betriebskonzept besitzen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebes aufrechtzuerhalten oder zu steigern, da dies oft ihre alleinige Einkommensquelle darstellt.
4. **Die Milchviehbetriebe müssen in der Größenklasse 50 bis 100 Milchkühe angesiedelt sein.** Mit einer einheitlichen Größenklasse wird sichergestellt, dass das Förderwesen der Betriebe nicht exorbitant unterschiedlich ist. Außerdem

werden bei einem Minimum von 50 Milchkühen die Nebenerwerbsbetriebe exkludiert.

5. Die Milchviehbetriebe sollen möglichst unterschiedlich sein.

Bei der Auswahl der Milchviehbetriebe soll darauf geachtet werden, dass sie möglichst unterschiedliche Charakteristika hinsichtlich Bewirtschaftungsweise, Absatzwege, Förderwesen, Kuhrasse etc. vorweisen. Dadurch wird ermöglicht, dass Einblicke in unterschiedlichen Betriebsstrategien und Sichtweisen für die Interviewgespräche gegeben sind.

10.3.3 Gestaltung der Interviewleitfaden

Im Fall der vorliegenden Arbeit wurden der Leitfadenskonstruktion die Forschungsfragen und die theoretischen Konzepte zugrunde gelegt. Das Strategiemodell und Five-Forces Modell von Porter fungierte als Grundgerüst bei der Erstellung des Interviewleitfadens. Dadurch wurden alle für das Forschungsvorhaben relevante Aspekte und Themenbereiche abgedeckt. Die Möglichkeit Vorüberlegungen anzustellen und theoretische Konzepte bei der Konstruktion miteinfließen zu lassen, ermöglicht aber nicht nur die Berücksichtigung aller wichtigen Themenkomplexe, sondern fördert ein strukturierteres Vorgehen bei der Interviewdurchführung. Auch Gläser und Laudel (2009: 115) appellieren an das „Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens“, das dadurch realisiert wird, dass „das aus der Untersuchungsfrage und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitete Informationsbedürfnis in Themen und Fragen des Leitfadens übersetzt wird“. Das Auseinandersetzen mit theoretischen Konzepten sowie das Einholen von Informationen über das Forschungsgebiet vor der Durchführung des Interviews, das sich in den Interviewfragen widerspiegelt, signalisiert dem/r Befragten Professionalität vonseiten des Interviewers und verschafft dem/r Interviewer/in somit Respekt. Auch Rubin et al. (1995: 198) hebt die Wichtigkeit sich fachlich auf das Interview vorzubereiten hervor:

„Your informed questions signal the interviewees that you have done your homework, made an effort, and have not just come to pick their brain“.

Bei der Erstellung des Leitfadens wurde außerdem das Prinzip der Reichweite von Hopf (1987: 99-101) umgesetzt, welches besagt, dass im Interview „ein hinreichend breites Spektrum von Problemen angesprochen werden“ muss, „damit die Befragten eine möglichst große Chance haben, in nicht antizipierter Weise zu reagieren“. Das heißt, man soll nicht starr die im Vorhinein fixierten Fragestellungen aufwerfen,

sondern Erzählanregungen bieten und den „zu rekonstruierenden Prozess aus verschiedenen Perspektiven“ behandeln (Hopf 1987: 100-101). Im vorliegenden Fall wurde das so umgesetzt, dass zusätzlich zu den Formulierungsvorschlägen, Alternativ- und Erweiterungsfragen konzipiert wurden, die bei der Operationalisierung halfen, auf den Gesprächsverlauf flexibler zu reagieren und mehr auf den Wissens- und Erfahrungsschatz des Befragten einzugehen. Dadurch entstanden längere Erzählsequenzen vonseiten der Befragten, und es wurde die Erläuterung und Beschreibung von komplexeren Zusammenhängen ermöglicht. Das hatte zudem zur Folge, dass jede/r Interviewpartner/in neue Ideen, Aspekte und Sichtweisen in das Gespräch brachte und somit gehaltvolles Interviewmaterial entstand.

Im Rahmen der Diplomarbeit wurden zwei Interviewleitfäden erstellt, ein Leitfaden für Milchviehbetriebe und ein Leitfaden für die weiteren acht ExpertInnen. Da die Fragestellungen bei der Befragung der Milchviehbetriebe an deren direkte Betroffenheit angepasst werden musste, entstand ein für die Milchviehbetriebe adaptierter Interviewleitfaden. In beiden Interviewleitfäden werden die gleichen Themengebiete abgedeckt und der Aufbau der Leitfäden ist gleichermaßen strukturiert. Der Interviewleitfaden für die vier Landwirte besteht aus insgesamt 21 Fragen und der Interviewleitfaden für die weiteren acht AkteurInnen besteht aus insgesamt 20 Fragen. Beide Leitfäden gliedern sich in folgende vier große Themenblöcke.

Themenblock A: Lage des österreichischen Milchmarktes

Der Leitfaden beginnt mit einer sehr offenen Einschätzungsfrage über den landwirtschaftlichen Strukturwandel und soll als Stimulus für das weitere Interviewgespräch dienen. Dabei wurde der Frage eine kurze Erzählsequenz vorgelagert, um dem/der Befragten die Möglichkeit zu geben, die Informationen einzuordnen und sich auf das Thema einzustellen. Darauf folgend soll der Erfahrungswert und die Einschätzung der Befragten hinsichtlich der gegenwärtigen Lage des österreichischen Milchmarktes und der Stärken und Schwächen von Tiroler Bergbauern offengelegt werden.

Themenblock B: Wettbewerb im Betriebsumfeld

Dieser Themenblock baut auf das adaptierte Five-Forces Modell von Porter auf. Das heißt, um aufschlussreiche Informationen und Bemerkungen zu den vorhandenen Wettbewerbskräften in der Milchwirtschaftsbranche zu gewinnen, wurden die in Kapitel

4.1 aufgelisteten Wettbewerbskräfte in Fragen verwandelt, um somit Einblicke über die Marktgegebenheiten in der Milchwirtschaftsbranche zu generieren.

Themenblock C: Betriebliche Wettbewerbsstrategien

Der Themenkomplex C soll Auskünfte über die möglichen Strategieoptionen von haupterwerbsbetreibenden Milchviehbetrieben in der Phase des Strukturwandels geben. Dabei lehnen sich die Fragestellungen an das modifizierte Strategiemodell von Porter an, um die Meinungen und Einstellungen der AkteurInnen der Milchwirtschaftsbranche zu den einzelnen möglichen Wettbewerbsstrategien auszuforschen. Um den Befragten keine Ideen vorweg zu nehmen und mögliche neue Strategievorschläge von ihnen zu bekommen, wurden die einleitenden Fragen in diesen Themenblock sehr offen formuliert und sollen Informationen zur strategischen Betriebsführung sowie mögliche Maßnahmen zur Wettbewerbssteigerung liefern.

Themenblock D: Zukünftige Entwicklung

Der letzte Themenblock soll abschließend die Einschätzung und Sichtweisen der verschiedenen AkteurInnen über die zukünftige Entwicklung der österreichischen Milchwirtschaftsbranche darlegen. Daneben werden auch die Gründe bzw. Voraussetzungen für deren Einstellungen eruiert.

Zum Abschluss soll gefragt werden, ob die InterviewpartnerInnen noch weitere Anmerkungen tätigen wollen. Somit wird den InterviewpartnerInnen die Möglichkeit gegeben, Ergänzungen vorzunehmen und eventuell Aspekte anzusprechen, die ihnen wichtig sind, aber noch nicht diskutiert wurden. Den Themenblöcken der Interviewleitfäden ist jeweils ein Kurzfragebogen vorgelagert, der allgemeine Daten über die Person, Tätigkeitsbereich bzw. Betrieb liefern soll (Lamnek et al. 2016: 347). Diese werden stichwortartig auf einem Steckbrief festgehalten. Die Kurzfragen werden zwischen dem Abklären der Rahmenbedingungen des Interviews und dem eigentlichen Interviewgespräch durchgeführt. Somit wird mit den einfachen Fragen zur Person und zum Betrieb der Einstieg in das Interviewgespräch angenehmer gestaltet (Lamnek et al. 2016: 347). Die beiden Leitfäden mit den Kurzfragen, sowie der Steckbrief sind dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang 13.2, 13.3 und 13.4)

10.3.4 Durchführung der Interviews

Wie eingangs erwähnt, wurden bereits bei der ersten Kontaktaufnahme die Rahmenbedingungen des Interviews den GesprächspartnerInnen präsentiert. In den

meisten Fällen wurden diese nicht nur am Telefon mitgeteilt, sondern es wurde den AkteurInnen eine Mail mit den wichtigsten Informationen vorab zugesandt. Somit konnte erreicht werden, dass alle zuvor ausgewählten InterviewpartnerInnen über „Ziele der Untersuchung, über die Art und Weise ihrer Mitwirkung und über mögliche Folgen dieser Mitwirkung“ ausreichend informiert und dadurch motiviert wurden einem Interviewgespräch einzuwilligen (Gläser et al. 2009: 159). Denn je besser das Forschungsvorhaben präsentiert wird, desto eher sind die ExpertInnen einverstanden ein Interview zu geben (Gorden 1975: 156). Um durch die vorab mitgegebenen Informationen das Antwortverhalten nicht maßgebend zu beeinflussen wurde bei „Ziele der Untersuchung“ nur das Notwendigste, sprich das Diplomarbeitsthema angegeben. Unmittelbar vor dem Interviewgespräch wurde noch einmal auf die Einwilligung der Audioaufzeichnung und der Nicht-Anonymisierung Bezug genommen. Da bei diesem Forschungsvorhaben explizit die öffentliche Meinung von ExpertInnen gefragt ist, ist es notwendig die Zitate unter deren Namen zu zitieren, damit die LeserInnen wissen, welche Position die jeweilige interviewte Person innehat, welcher Partei ein Politiker angehört und welche Charakteristika die Betriebe aufweisen. Deshalb müssen in diesem konkreten Fall „gemachte Angaben verortbar, d. h. identifizierbar, sein, denn erst in dieser Zuordnung machen sie für die Untersuchung Sinn“ (Mattisek 2013: 164). Um die Zustimmung für die Audioaufzeichnung zu bekommen, genügte ein Verweis darauf, dass das die Auswertung um einiges erleichtern würde. Bei auftretenden Unsicherheiten auf die Frage der Nicht-Anonymisierung wurde eine Zusendung längerer Zitatpassagen fixiert. Das bewirkte unbefangene Mitteilungen vonseiten der InterviewpartnerInnen, da ihnen dadurch gewährleistet wird, die jeweiligen Zitatpassagen noch einmal präsentiert zu bekommen. Durch diese Vorkehrungsmaßnahmen wurde dem „Prinzip der informierten Einwilligung“ hinreichend Rechnung getragen (Gläser et al. 159).

Die Interviews fanden alle im beruflichen Umfeld oder bei Wunsch zuhause bei den GesprächspartnerInnen statt. Auch Mattisek (2013: 161) appelliert an die natürliche Umgebung der InterviewpartnerInnen als Interviewort, da dies den formellen Charakter eines Interviews etwas abklingen lässt und zu einer angenehmen Atmosphäre beiträgt. Eine entspannende Stimmung wurde auch dadurch geschaffen, dass beim ersten persönlichen Aufeinandertreffen meist ein paar nicht-interviewbezogene Worte ausgetauscht wurden. Damit einhergehend wurde von der Mehrheit der InterviewpartnerInnen sofort angeboten, die Kommunikation per Du zu führen, da für

sie dies oftmals zur beruflichen Umgangssprache mit KollegInnen gehört und es ihnen für den Gesprächsverlauf angenehmer erschien. Außerdem wurde in Dialekt kommuniziert und die Interviewfragen wurden möglichst kurzgehalten. Diese Grundsätze gehören laut Scheuch (1967: 115) zu einem erfolgreichen Interviewgespräch:

„Einer der wichtigsten Grundsätze ist, dass eine Frage so einfach formuliert sein soll, wie noch eben mit dem sachlichen Zweck der Fragestellung vereinbar ist. Dies impliziert, dass Fragen möglichst kurz sein sollen, grammatikalisch schwierige Konstruktionen zu vermeiden sind (wie doppelte Verneinung) [und] man sich der Alltagssprache möglichst anzunähern habe [...].“

Anschließend wurden die allgemeinen Daten zu Person bzw. Betrieb mithilfe des Kurzfragebogens erhoben und am Steckbrief (siehe Anhang 13.4) schriftlich notiert. Bei dem eigentlichen Interviewgespräch wurde darauf Acht gegeben, dass möglichst alle Themenbereiche des Leitfadens abgedeckt wurden, wobei hier das Gewicht auf spezielle Themenblöcke verschieden war und abhängig vom Wissens-, Erfahrungs- und Interessensgebiet des Befragten war. Die Reihenfolge wurde jedoch individuell an dem jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst. Es kam bei längeren Erzählsequenzen des Befragten nämlich durchaus vor, dass neue Themen aufgebracht oder Themen angesprochen und aneinandergelüpft werden, die im Leitfaden in einer anderen Reihenfolge strukturiert worden sind. Hier wurde eben flexibel auf das Gespräch reagiert und im Kopf die angesprochenen Themenbereiche abgehakt. Es wurde zudem darauf geachtet, die GesprächspartnerInnen bei längeren Erzählsequenzen nicht zu unterbrechen. Es wurde lediglich bei zu großen Abschweifungen versucht, das Gespräch in die für das Forschungsvorhaben relevante Richtung zu manövrieren. Die Wichtigkeit des Zuhörens unterstreicht auch Seidmann (1991: 56):

„Listening is the most important skill in interviewing. The hardest work for most interviewers is to keep quiet and to listen actively“

Bei Unklarheiten wurde durch Nachfragen versucht, das Verständnisproblem zu beheben und eventuell ausführlichere Erklärungen zu einem bestimmten Sachverhalt von dem Gegenüber zu bekommen. Bei Gelegenheit wurde das Gesagte kurz zusammengefasst und paraphrasiert, was laut Froschauer (2003: 72) eine gute Möglichkeit darstellt, um Missverständnisse zu vermeiden.

Die Interviewdauer variierte je nach Gesprächigkeit, emotionale Betroffenheit, Unterbrechungen und verfügbare Zeit zwischen 30 und 100 Minuten. Alle Interviews wurden im Zeitraum von Anfang Mai bis Mitte Mai durchgeführt. Die nachfolgende Tabelle liefert Details zum Interviewgespräch mit den zwölf AkteurInnen. Hier wurden das Datum, der Ort des Treffpunktes und die Interviewlänge für jedes Interview ersichtlich gemacht.

7 AkteurInnen aus Politik und Verwaltung

	Name Interviewpartner	Institution & Position	Datum	Treffpunkt	Interviewlänge
<i>STAATLICHE EBENE</i>					
IV1	DI Thomas Resl, MSc	Direktor der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (BAWI)	18.5.18	Wien	00:44:44
IV2	DI Thomas Neudorfer	Kommissär im Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT)	14.5.18	Wien	00:56:17
IV3	Mag. Dr. Gerhard Hovorka	Wissenschaftler in der Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF)	15.5.18	Wien	00:56:17
<i>BUNDESLAND TIROL</i>					
IV4	Mag. Ferdinand Grüner	Direktor der Landwirtschaftskammer (LK) Tirol	9.5.18	Innsbruck	00:18:34
IV5	DI Stefan Hörtnagel	Referent für Milchwirtschaft in der Landwirtschaftskammer (LK) Tirol	9.5.18	Innsbruck	00:46:13
IV6	Ing. Josef Lanzinger	Obmann des Tiroler Almwirtschaftsvereins	8.5.18	Wörgl	00:50:16
IV7	Josef Edenhauser	Tiroler Landtagsabgeordneter	8.5.18	Oberndorf in Tirol	01:01:39

Tabelle 13: Details zum Interviewgespräch mit AkteurInnen aus Politik und Verwaltung

1 Molkerei

	Name Interviewpartner	Institution / Ebene	Datum	Treffpunkt	Interviewlänge
IV8	Stefan Lindner	Obmann der Molkerei Tirol Milch	7.5.18	Wörgl	00:41:44

Tabelle 14: Details zum Interviewgespräch mit der Molkerei

4 BetriebsleiterInnen

	Name	Charakteristika	Datum	Treffpunkt	Interviewlänge
IV9	Christina Thaler	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - 100% Lieferung an Tirol Milch - Kuhrasse: Jersey - Almwirtschaft - Heumilchproduktion im Sommer 	13.5.18	Aurach	01:47:03
IV10	Hans Peter Niederarcher	<ul style="list-style-type: none"> - Biomilch, Heumilch - 100 % Lieferung an Tirol Milch - Almwirtschaft 	8.5.18	Söll	00:32:35
IV11	Josef Niederstrasser	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - 100% Lieferung an Pinzgauer Milch - Kuhrasse: Jersey - Vollweide, bis Sept. kein Zusatzfutter - Gründer der Einkaufsgemeinschaft Kitzagrar 	9.5.18	St. Johann	01:01:39
IV12	Hans Laffer	<ul style="list-style-type: none"> - Konventionell - Kuhrasse: Holstein - 84 % Lieferung an Tirol Milch - 16 % Direktvermarktung, Ab-Hof Verkauf 	9.5.18	St. Johann	00:42:42

Tabelle 15: Details zum Interviewgespräch mit den Milchviehbetrieben

10.3.5 Transkription

Anschließend an die Durchführung der Interviews folgt die Transkription der gewonnenen Daten. Das Ziel der Transkription ist es, ein Interviewgespräch „für wissenschaftliche Analysen auf dem Papier dauerhaft verfügbar zu machen“, sowie eine Basis für das interpretative Analyseverfahren zu schaffen (Kowall et al. 2010: 438). Die vorliegenden Interviewgespräche wurden mit Audioaufzeichnung erfasst und in weiterer Folge unter Berücksichtigung von einem Regelsystem verschriftlicht. Bei der Verschriftlichung des digitalen Tonmaterials wurde die Software MAXDAQ als Transkriptionstool herangezogen. Das Programm MAXDAQ ermöglicht eine leichtere Verarbeitung der Daten, da die Aufnahmen direkt in das Programm importiert werden können und man somit Textdatei und das geschriebene Material mit den Zeitangaben in einem Programm verfügbar hat. Um Transparenz und eine klare Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, braucht es Regeln für die Transkription, die nachfolgend erläutert werden (Kuckartz et al. 2008: 27).

In der vorliegenden Arbeit wurde als Transkriptionsmethode die Übertragung in das normale Schriftdeutsch gewählt. Das bedeutet, dass dialektische Färbungen bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet wird (Mayring 2002: 91). Diese Methode wurde durch eine kommentierte Transkription erweitert, die bei der Transkription eine längere Pause, Lachen, Räuspern, nicht verstandene oder schwer verständliche Aussagen und unvollendete Sätze dokumentiert, um die Sprechweise zu einem gewissen Grad miteinfließen zu lassen (Mayring 2002: 91f). Diese Methode wurde einerseits aus forschungspragmatischen Gründen gewählt, und andererseits aus der Überlegung heraus, dass der Fokus in dieser Arbeit auf dem semantischen Inhalt liegt und ein semantisch-inhaltliches Transkript leserfreundlicher als ein detaillierteres Transkript ist. Hierzu warnt Flick (2011: 379f) vor einer übertriebenen Genauigkeit beim Abtippen der Transkripte, da es viel sinnvoller ist „nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert“. Bereits mit der Transformation in das Schriftdeutsch wird eine erste Interpretation getätigt. Das Abgetippte „wird dann erneut interpretiert, und schließlich liefert man Interpretationen (Auswertung) von Interpretationen (Transkription) von Interpretationen (die Meinungen und Sichtweisen der Interviewten“ (Flick 2011: 384). Mit diesen Gegebenheiten muss sich der/die Forscher/in sowie der/die Leser/in abfinden, da diese laut Flick (2011: 384) unlösbar sind.

Die verwendeten Zeichen für die Transkription werden in der nachstehenden Tabelle erläutert:

Transkriptionsschlüssel

Zeichen	Bedeutung
I	Interviewer/in
B	Befragte/r
(unverständlich)	nicht verstandene oder schwer verständliche Aussagen
(Pause)	lange Pause
(lacht)	nichtsprachlicher Vorgang, Gesprächspartner/in lacht
(räuspern)	nichtsprachlicher Vorgang, Gesprächspartner/in räuspert sich
...	unvollendeter Satz

Tabelle 16: Transkriptionsschlüssel

10.4 QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Als Auswertungsverfahren der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) herangezogen. Das Grundkonzept der qualitativen Inhaltsanalyse ist nach Mayring (2010: 13) die systematische, regel- und theoriegeleitete Analyse von Kommunikationsmaterial mit der Zielsetzung, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte von Kommunikation ziehen zu können.

Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse unterschieden. Dieser Dichotomisierung steht Mayring jedoch kritisch gegenüber (Mayring 2015: 17). Vielmehr setzt Mayring auf eine Aufhebung dieser Gegensatzbarriere und plädiert für eine Verknüpfung der qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015: 17). Das bedeutet, dass bei einer qualitativ gewählten Forschungsmethodik auch ein quantitativer Analyseschritt zum Einsatz kommen kann. Dabei soll die qualitative Methode an den Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse ansetzen und diese durch ihre eigenen Stärken wie etwa die Berücksichtigung von Einzelfällen und den Kontextzusammenhang erweitern (Mayring 2015: 50). Diese Verknüpfung kann vor allem bei der Verallgemeinerung von Material hilfreich sein (Mayring 2015: 20). Wichtig ist hierbei, dass bei dem Einsatz eines quantitativen Analyseschrittes, der auf einer qualitativ basierten Forschung folgt, die daraus

gewonnenen Ergebnisse auf die Forschungsfrage wieder rückgeführt und interpretiert werden müssen (Mayring 2015: 22). Dies ist demnach wieder ein qualitativer Analyseschritt. Dadurch entsteht folgende Abfolge: Qualität – Quantität – Qualität (Mayring 2015: 22).

Wie bereits in der Definition enthalten, ist ein zentraler Punkt der qualitativen Inhaltsanalyse das systematische, regelgeleitete Vorgehen. Das bedeutet, dass „jeder Analyseschritt, jede Entscheidung im Auswertungsprozess, auf eine begründete und getestete Regel zurückgeführt werden kann“ (Mayring 2015: 51). Diese Nachvollziehbarkeit verlangt vorab festgesetzte Regeln für die Textanalyse. Meist kommt hier ein Ablaufschema zur Anwendung, welches im Zuge der Analyse schrittweise abgearbeitet wird. Dieses Ablaufmodell kann aber nicht als Standardinstrument für jedes Forschungsvorhaben einheitlich verwendet werden, sondern muss dem Forschungsgegenstand, dem Material und der jeweiligen Forschungsfrage angepasst werden. Der Ablauf der einzelnen Analyseschritte sowie das zusätzlich verwendete Regelwerk für die Analyse müssen deshalb genau beschrieben werden. Erst durch das Offenlegen und der theoretischen Begründung der inhaltsanalytischen Einheiten ist Nachvollziehbarkeit sowie Reproduzierbarkeit gegeben. (Mayring 2015: 50-51)

Neben dem systematischen Vorgehen, ist die Theoriegeleitetheit der Analyse ein zentraler Punkt der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Theoriegeleitetheit bei der Analyse bedeutet, dass bei Entscheidungsfindungen stets der aktuelle Forschungsstand herangezogen wird (Mayring 2015: 53). Laut Mayring (2015: 53) ist dabei die inhaltliche Argumentation vor den Verfahrensargumenten zu platzieren, sprich Validität steht über Reliabilität.

Die Ausgangsbasis für die qualitative Inhaltsanalyse ist die Entwicklung eines Kategoriensystems (Mayring 2015: 51). Ziel eines Kategoriensystems ist es, „einen Text aufzubrechen und zu verstehen und dabei Kategorien zu vergeben, zu entwickeln und im Laufe der Zeit in eine Ordnung zu bringen“ (Flick 2011: 392). Kurz gesagt, das gewonnene, transkribierte Material soll nach bestimmten Aspekten kategorisiert werden. Die Kategorienbildung kann nach Mayring (2015: 85) induktiv und/oder deduktiv durchgeführt werden. Bei der induktiven Kategorienanwendung werden Kategorien vom gewonnenen Textmaterial heraus entwickelt. Hingegen werden bei der deduktiven Kategorienanwendung bereits aus der Theorie abgeleitete Kategorien an

das Material herangetragen. Auch hier gilt wieder die Entdichotomosierung der beiden Begriffe, da in der Praxis oft beide Strategien zur Anwendung kommen. (Mayring 2000: 76)

10.5 FORSCHUNGSDESIGN – DATENAUSWERTUNG

Nachdem die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2015) im letzten Abschnitt vorgestellt wurde, wird nun der genaue Ablauf der Datenauswertung beschrieben. Die Schritte wurden dabei an Mayring's (2015: 61-62) allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell angelehnt. Wie bereits erwähnt, ist das Ablaufmodell kein allgemeingültiges Modell und muss an den Forschungsgegenstand angepasst werden. Deshalb wurde das Ablaufmodell von Mayring (2015: 62) als Grundgerüst verwendet und passend modifiziert.

Im Ablaufmodell wurden die ersten Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse zur Bestimmung des Ausgangsmaterials zugeordnet (Mayring 2015: 62):

1. **Festlegung des Materials:** Das zu analysierende Material besteht aus zwölf vollständig transkribierte Interviews, die alle von der Verfasserin der Diplomarbeit zwischen Anfang und Mitte Mai durchgeführt worden sind (siehe Kapitel 10.3.4)
2. **Analyse der Entstehungssituation:** Die Vorgehensweise und Durchführung der Interviews wurde bereits in Kapitel 10.3.4 genau beschrieben.
3. **Formale Charakteristika des Materials:** Die Interviewgespräche wurden audioaufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Vorgehensweise und das verwendete Regelsystem bei der Transkription wurde im Kapitel 10.3.5 erläutert.

Als nächsten Schritt sieht Mayring (2015: 62) die Konkretisierung bzw. das Ausformulieren der Fragestellung vor. In diesem Zusammenhang nennt er die „Richtung der Analyse“, sprich wo will der/die Forscher/in hin, und die „theoretische Differenzierung der Fragestellung“ (Mayring 2015: 62). Die zentrale Forschungsfrage für diese Forschungsvorhaben lautet:

FF 1: Welche Strategien können haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe mit einer Bestandsgröße von 50 bis 100 Milchkühe in der Tiroler Berglandwirtschaft nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?

Aus dieser zentralen Fragestellung ergaben sich drei davon abgeleitete Subfragestellungen, die dem Kapitel 9 zu entnehmen sind. Primär sollen bei der Datenauswertung die Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten bei den Akteurseinschätzungen und -erfahrungswerten hinsichtlich mögliche Strategiemassnahmen der Betriebe, Wettbewerbskräfte in der Milchwirtschaftsbranche sowie Lage und Entwicklung der österreichischen Milchwirtschaft und der Tiroler Bergbauern herausgearbeitet werden.

Der nächste Schritt, den Mayring (2015: 62) in seinem Ablaufmodell nennt, ist die Bestimmung der Analysetechnik. Mayring (2002: 115) unterscheidet hier drei Techniken, die zur Analyse und Interpretation des Datenmaterials, herangezogen werden können.

1. **Zusammenfassende Inhaltsanalyse:** Hier steht die Reduktion und Komprimierung des Datenmaterials im Vordergrund.
2. **Explizierende Inhaltsanalyse:** Diese Form der Inhaltsanalyse hat zum Ziel, zusätzliches Material an das vorhandene Material heranzutragen, um Textstellen verständlicher zu machen.
3. **Strukturierende Inhaltsanalyse:** Dies ist die zentralste inhaltsanalytische Technik, bei der der Text eine Struktur durch ein Kategoriensystem bekommt. Textbestandteile werden Kategorien zugeordnet und herausgefiltert.

Diese drei Grundverfahren gleichen aber nicht bloßen Techniken, die beliebig einsetzbar sind, sondern deren Adäquatheit für den Einsatz an Gegenständen muss am Material erwiesen werden. Die Anpassung der Verfahren an den jeweiligen Gegenstand ist daher unerlässlich (Mayring 2015: 52). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die strukturierende Inhaltsanalyse gewählt. Diese wird laut Mayring (2015: 67) wie folgt definiert:

„Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“

Die strukturierte Inhaltsanalyse lässt sich nach Mayring (2015: 68) wiederum in vier Unterformen einteilen: formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung. In der Arbeit wird der Analyseprozess an der inhaltlichen Strukturierung angelehnt, deren Ziele die Extraktion und Zusammenfassung von bestimmten Inhalten und Aspekten aus dem Textmaterial ist (Mayring 2015: 68). Die nachstehende

Abbildung veranschaulicht im Überblick die Schritte der strukturierenden Inhaltsanalyse:

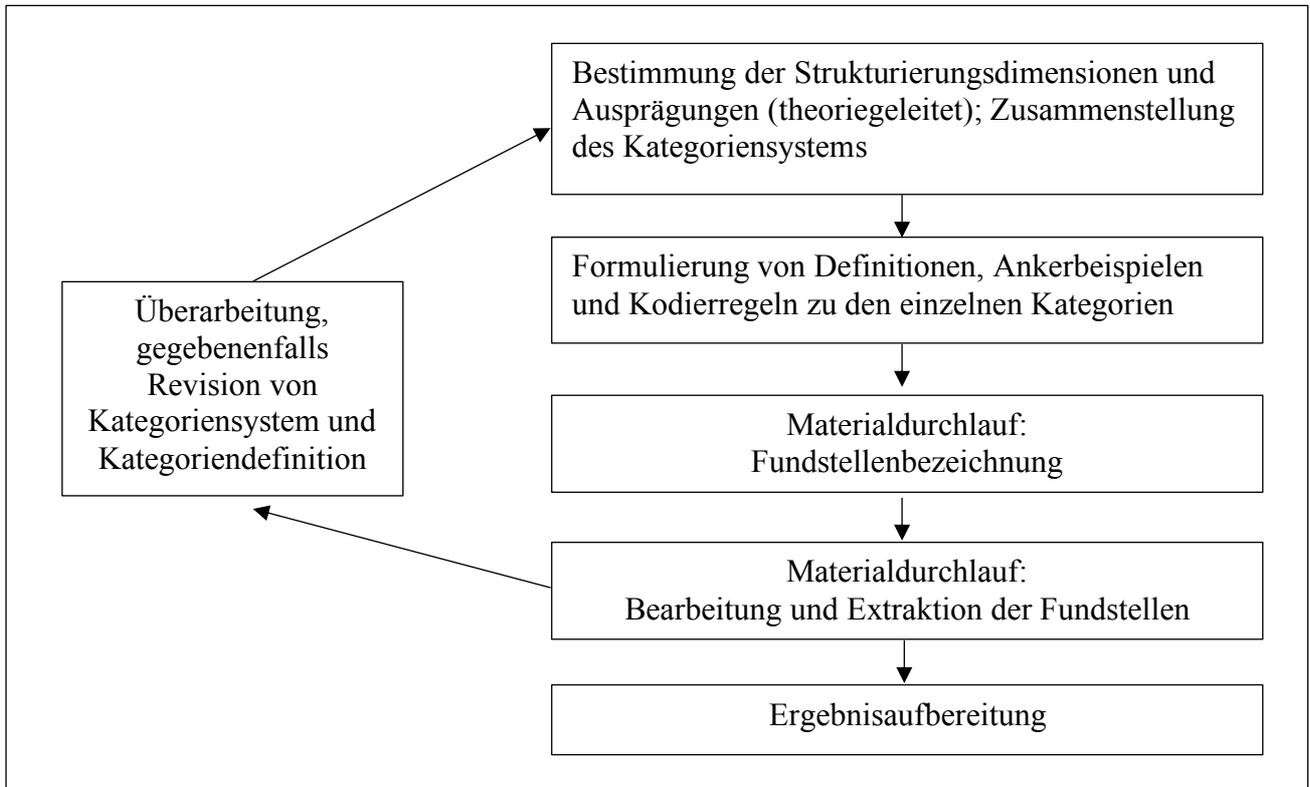


Abbildung 13: Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse, eigene Darstellung (in Anlehnung an Mayring 2015: 98)

In der vorliegenden Arbeit stellt die zentrale Ausgangsbasis für die strukturierende Inhaltsanalyse ein ausgefeiltes Kategoriensystem dar. Die Durchführung des Kodierverfahrens wird im nächsten Kapitel behandelt.

10.5.1 Das Kategoriensystem

Mayring (2015: 97) nennt bei der Entwicklung eines Kategoriensystems folgende drei Schritte, die zu befolgen sind:

1. **Definition der Kategorien:** Hier wird genau definiert, welche Textbestandteile unter einer Kategorie fallen. In anderen Worten, welche Charakteristika eine Textstelle aufweisen muss, um einer Kategorie anzuhören.
2. **Ankerbeispiele:** Aus dem Text wird ein Beispiel als Ankerbeispiel für die erstellte Kategorie herangezogen.
3. **Kodierregeln:** Bei etwaigen Abgrenzungsschwierigkeiten (mögliche Überlappungen) können Regeln formuliert werden, um eine eindeutige Zuordnung zu garantieren.

Bei dem ersten Schritt, der die Festlegung und Definition der Kategorien verlangt, wurde an der Vorgehensweise von Kelle und Kluge (2010: 67f.) angeknüpft. Bei diesem Verfahren werden zunächst die thematischen Bereiche deduktiv von theoretischen Vorüberlegungen identifiziert. Im konkreten Fall heißt das, dass die Kategorien deduktiv aus den vorab entwickelten Interviewleitfaden abgeleitet wurden. Somit dient der Leitfaden als „Zwischenergebnis des forschungsbegleitend entwickelten Kategorienverständnisses“ (Schmidt 1997: 550). Die aus dem Interviewleitfaden herauskristallisierten Kategorien dienen als erste Orientierung. Als Kategorie kann dabei „jeder Begriff, der zu einer Klassifizierung [...] und Unterscheidung von Phänomenen jeglicher Art und damit zur Erschließung, Beschreibung und Erklärung der Daten“ verwendet werden (Kelle und Kluge 2010: 60).

Forschungsfrage	Hauptkategorie	Definition
FF 1.3.	K1 Strukturwandel	Textpassagen, in denen die Befragten sich zum landwirtschaftlichen Strukturwandel äußern und Einschätzungen zur gegenwärtigen Lage des österreichischen Milchmarktes geben
	K2 Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern	Aussagen zu den Stärken und Schwächen, die Tiroler Bergbauern im Vergleich zu anderen Bundesländern aufweisen
	K3 Künftige Entwicklung des österreichischen Milchmarktes	Textpassage, in denen Befragte die zukünftige Entwicklung des österreichischen Milchmarktes einschätzen
FF 1 & FF1.1	K4 Strategie Ausbau der Beziehungsnetzwerke	Aussagen, in denen Befragte über kooperative Zusammenarbeiten berichten (Bsp.: strategische Allianzen, Cooptition etc.) (genaue Definition siehe Kapitel 4.2)
	K5 Strategie Kostenführerschaft	Aussagen zu kostensparende Maßnahmen (z.B. Low-Input, Economies of Scale etc.) (genaue Definition siehe Kapitel 4.2)
	K6 Strategie Differenzierung	Aussagen, in denen Befragte über Differenzierungsmaßnahmen berichten (Produkt- und Absatzdifferenzierung) (genaue Definition siehe Kapitel 4.2)

	K7 Strategie Risikostreuung	Aussagen zu laterale und vertikale Diversifikation (genaue Definition siehe Kapitel 4.2)
FF 1.2.	K8 Wettbewerb unter Milchviehbetrieben	Aussagen zu der Rivalität unter bestehenden Milchviehbetrieben und über welche Kanäle diese primär ausgeübt wird
	K9 Bedrohung durch Neueintritte & Substitution	Aussagen über die Bedrohung von Ersatzprodukten und neuer Konkurrenz (Welche Eintrittsbarrieren liegen vor?)
	K10 Verhandlungsmacht der Lieferanten	Textpassagen zu der Machtposition von Lieferanten gegenüber Milchviehbetrieben
	K11 Verhandlungsmacht der direkten Abnehmer	Aussagen über die Verhandlungsstärke der Milchviehbetriebe gegenüber den direkten Abnehmern (Molkereien, Sennereien, alternative Verkaufsgenossenschaften und Endkonsument bei Ab-Hof Verkauf und Ausschank auf der Alm)
	K12 Machtposition des Lebensmitteleinzelhandels (LEH)	Aussagen über die Machtstellung des Lebensmitteleinzelhandels gegenüber den Milchviehbetrieben
	K13 Zusammenarbeit mit Gastronomie	Aussagen, in denen Befragte Einschätzungen über die Zusammenarbeit von Milchviehbetrieben und der Gastronomie liefern
	K14 Eingriffe des Staates & EU	Aussagen, in denen sich Befragte zu den Unterstützungsmaßnahmen des Staates und der EU und deren Effektivität äußern
	K15 Macht der bäuerlichen Interessensvertretungen	Aussagen zu dem Stellenwert der bäuerlichen Interessensvertretungen in der Milchwirtschaftsbranche
	K16 Beeinflussung durch gesellschaftliche Strömungen und Meinungsbildner	Textpassagen, in denen Befragte Einschätzungen über die Macht und den Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen und Meinungsbildnern auf die Bewirtschaftungsweise der Milchviehbetriebe geben

Tabelle 17: Übersicht über die zum Codieren verwendeten Hauptkategorien

Dieses Kategorienschema mit thematischen Hauptkategorien, das einer ersten Ordnung des Materials dient, wird von Kelle und Kluge (2010: 73) als „heuristischen

Rahmen mit geringem empirischen Gehalt“ bezeichnet. Deshalb verlangt das Kategorienschema eine Erweiterung durch empirisch gehaltvolle Subkategorien (Kelle und Kluge 2010: 73). Diese Erweiterung erfolgt oft in einem „Hermeneutischen Zirkel“, d.h. dass die Haupt- und Subkategorien in einem wechselseitigen Austausch zwischen direktem Ableiten von Kategorien aus dem gewonnenen Datenmaterial und Entwicklung von Kategorien aus den Interviewleitfaden entstehen (Kelle und Kluge 2010: 56ff):

„Für ein ex ante entwickeltes Kategorienschema verwendet man als heuristischen Rahmen empirisch gehaltlose theoretische Kategorien und Alltagskonzepte, empirisch gehaltvolle Kategorien kann man bei der Kodierung ad hoc einführen, wenn man in den Daten spontan Zusammenhänge entdeckt, zu denen diese Kategorien passen.“ (Kelle und Kluge 2010: 70)

Nach Kelle und Kluge (2010: 56ff) erfolgt die Subkategorienbildung somit deduktiv und induktiv. Im vorliegenden Fall wurde genau diese Vorgehensweise angewendet. Es wurden Subkategorien deduktiv von theoretischen Modellen und Vorüberlegungen abgeleitet und mit Kategorien, die induktiv durch Vergleiche von Einzelfällen direkt am Material entwickelt wurden, ergänzt. Um die deduktive und induktive Herangehensweise bei der Entwicklung von Subkategorien zu veranschaulichen, wird das Vorgehen nun am Beispiel der Hauptkategorie „K6 Strategie Differenzierung“ gezeigt. Die verschiedenen Differenzierungsmaßnahmen, die ein Milchviehbetrieb treffen kann, werden dem Kapitel 4.2 entnommen:

- Produktdifferenzierung durch Spezialmilchsorten
- Absatzdifferenzierung
 - o Direktvermarktung
 - o Alternative Verkaufsgenossenschaften

Mithilfe des Programms MAXDAQ wurden alle Textbestandteile, die unter die Wettbewerbsstrategie Differenzierung fallen, mit der Hauptkategorie K6 kodiert. Die Auflistung aller Einzelfälle ermöglicht in weiterer Folge ein thematisches Vergleichen und Kontrastieren (Kelle und Kluge 2010: 76). Durch die fallübergreifende Textanalyse wurde das theoriebasierte Kategorienschema dem Datenmaterial angepasst und entsprechend modifiziert. Dadurch entstanden neue Subkategorien wie etwa „K6.2 Umstellung auf andere Kuhrasse“. Die Hauptkategorie „K6 Strategie Differenzierung“ wurde durch die Mitberücksichtigung der Interviewinhalte wie folgend subkategorisiert:

- K6.1 Produktion von Spezialmilch
- K6.2 Umstellung auf andere Kuhrasse/n

- K6.3 Direktvermarktung
- K6.4 Alternative Verkaufsgenossenschaften

Die Erstellung der Subkategorien für die weiteren Hauptkategorien erfolgte nach demselben Prinzip wie bei dem Example „K6 Strategie Differenzierung“ gezeigt wurde. Der einzige Unterschied ist, dass nicht nur Subkategorien hinzugefügt wurden, sondern Subkategorien bei thematischer Ähnlichkeit gebündelt oder bei Nichterwähnung in den Interviews eliminiert wurden. Dies verlangte mehrere Materialdurchläufe, die zu einer Revision der Kategorienbildung beitrugen, und als Endprodukt ein ausgefeiltes Kategorienschema mit sich brachte. In dem nachfolgenden Kategorienschema wurden zu den Kategorien Definitionen und Ankerbeispiele angegeben, die die Kategorisierung erleichtern sollen. Wenn notwendig, wurden auch weitere Abgrenzungsregeln angegeben, um eine eindeutige Zuordnung zu gewährleisten. Mit der letzten Version wurde das gesamte Datenmaterial mithilfe des Programms MAXDAQ kodiert. Somit sind der zweite und dritte Schritt, die Mayring (2015: 97) bei der Entwicklung eines Kodierleitfadens aufzählt, ausgeführt. Der Kodierleitfaden ist dem Anhang (Kapitel 14.5) zu entnehmen.

11 Darstellung der Ergebnisse

Das folgende Kapitel dient der Darstellung der Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung. Als erstes werden die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse zur Forschungsfrage FF 1.3. präsentiert. Hier liegt das Augenmerk auf den Einschätzungen der AkteurInnen zum Strukturwandel, der Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern und der zukünftigen Entwicklung des österreichischen Milchmarktes (Hauptkategorien K1, K2, K3). Anschließend werden die möglichen Strategieoptionen mit ihren Risiken und Chancen für Milchviehbetriebe beleuchtet. Diese Erkenntnisse betreffen die beiden Fragestellungen FF1 und FF1.1 und werden aus den Hauptkategorien K4-K7 gezogen. Der abschließende Block richtet sich auf die Forschungsfrage FF1.2, welcher Einblicke in die Wettbewerbskräfte innerhalb der Milchwirtschaftsbranche gewährt (Hauptkategorien K8-K16). Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden dabei mit direkten Zitaten der verschiedenen ExpertInnen illustriert.

11.1 STRUKTURWANDEL (K1)

Die Einstellung der AkteurInnen bezüglich des landwirtschaftlichen Strukturwandels ist sehr zwiegespalten. Während die einen den Strukturwandel als notwendig für eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Landwirtschaft in Österreich erachten, sehen andere den Strukturwandel als eine negative Entwicklung, die kleinstrukturierte Betriebe zum Aufgeben zwingt. Vor allem LandwirtInnen, die persönlich vom Strukturwandel betroffen sind, bemessen den Strukturwandel als äußerst negativ (K1.1):

„Ja es ist so, dass der freie Milchmarkt - das klingt immer so wunderbar - den Strukturwandel ankurbelt und in Zukunft auch mit einem gewissen Tierleid verbunden sein wird. Der Strukturwandel ist da, er ist grob. Es ist absolut auf Verdrängung aus. [...] Mir selber stört der Strukturwandel unheimlich. Das ist ein Radl, das dreht sich, das kannst du nicht aufhalten.“ (IV9 71-73, 11-12)

Diese Aussage verweist auf eine Ohnmachtshaltung, in denen sich LandwirtInnen vorfinden. Sie sehen den freien Markt als Katalysator für den unaufhaltbaren Strukturwandel, der einen tiefgreifenden Verdrängungswettbewerb induziert. Da der Strukturwandel letztendlich die Bauernschaft trifft, wird er durch seine einschneidenden Veränderungen als eine wahrlich negative Entwicklung gesehen.

Der ÖVP-Politiker Josef Edenhauser, der selbst als Milchbauer tätig ist, sieht den Strukturwandel genauso wenig als Chance, dennoch vertritt er die Einstellung, dass

man sich dem Strukturwandel bewusst annehmen und ihn zu seinen Gunsten ausnutzen soll. Eine aktivere Grundhaltung gegenüber dem Strukturwandel bedingt für ihn einer guten und vor allem auch breit gefächerten Ausbildung, in der keine Doktrinen vermittelt werden, denn nur so kann man sich den Herausforderungen, die der Strukturwandel mit sich bringt, stellen:

„Was gibt der Strukturwandel für eine Chance, der gibt doch keine Chance. Der zwingt dich zu reagieren. [...] Und da ist halt meiner Meinung eine gute Ausbildung wichtig. Dass man gerade die Jungen in der Ausbildung viel breiter aufstellt als man es in der letzten Zeit aufgestellt hat. Wir haben in den Schulen die Leitlinien gehabt, in Österreich und Tirol soll Zucht gemacht werden. Ich bin da aber eigentlich die Meinung, wir sind ja freie Bauern und eigentlich müsste jeder für sich nach einer guten Ausbildung, in sich selber Reinhören und sagen, wo sind meine Stärken und Schwächen und nachher muss ich meinen Betrieb nach den Voraussetzungen, die der Betrieb hat, die die Familie hat und die mein Know-how hat aufstellen.“ (IV7 6-8, 70-79)

Eine ablehnende Haltung gegenüber dem gegenwärtigen Strukturwandel nimmt auch Dr. Hovorka von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen ein (K1.1). Er sieht den Rückgang an der Anzahl von Milchviehbetrieben negativ *„für den Umweltbereich aber auch für die Besiedelung“* (IV3 9-10). Wenn viele LandwirtInnen dem Druck, den der Strukturwandel mit sich bringt, nicht mehr standhalten können und ihren Betrieb auflassen, dann bedeutet das auch ein erhöhtes Umweltrisiko (Murenabgänge, Steinschlägen und Lawinen) und eine Verbuschung und Verwilderung der Kulturlandschaft auf die sich i.d.R. der Tourismus stützt (Hovorka 2018: 90). Deshalb sieht er sich nicht als *„Anhänger, dass man den Strukturwandel noch forciert, sondern eher schaut, dass man den bremst oder so gestaltet, also letztlich geht es um Menschen, dass es für die machbar ist“* (IV3 11-13). Der Strukturwandel soll seiner Sichtweise nach so praktikabel wie möglich für die LandwirtInnen gestaltet werden, da es schließlich um Personen geht, deren Existenzgrundlage mehr oder weniger von ihrem Betrieb abhängt.

Eine konträre Meinung zum Strukturwandel vertritt der Direktor der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (BAWI), Thomas Resl, der den Strukturwandel als notwendige Entwicklung für eine zukunftsfähige Milchwirtschaft in Österreich sieht. Er plädiert für eine stärkere Nutzung der technischen Möglichkeiten vonseiten der heimischen LandwirtInnen, vorausgesetzt die Investitionen sind wirtschaftlich für den Betrieb. Seine Begründung liegt darin, dass die heimischen LandwirtInnen auf Dauer den Wettbewerb nicht standhalten können, wenn sie die vorhandenen technischen Ressourcen nicht besser nutzen (K2.2):

„Ich bin überzeugt dafür, dass wir einen Strukturwandel in der Landwirtschaft brauchen, ich nenne das immer einen gesunden Strukturwandel. Du hast es schon angesprochen aufgrund der Technisierung haben wir einfach viel mehr Möglichkeiten heutzutage als früher. Und wenn wir diese Möglichkeiten nicht nutzen, sie müssen natürlich nicht nur technisch weiterbringen, sondern auch wirtschaftlich weiterbringen, [...] dann müssen es auch die Bauern machen, sonst werden sie irgendwann mal auf der Strecke bleiben. Das heißt wir brauchen einen Strukturwandel. Wer gegen einen Strukturwandel ist, müsste es - hart formuliert - auch die Melkmaschine verbieten. Und da rede ich gar nicht von einem Melkroboter, sondern wenn man weiter zurückgeht.“ (IV1 6-15)

Der Strukturwandel ist nach Herrn Resl technisch bedingt und nur durch die Nutzung von technischen Ressourcen zu bewältigen. Auch Herr Neudorfer vom Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) sieht die Technisierung als primäre Ursache für den Strukturwandel an: *„Der Treiber für den Strukturwandel ist eigentlich die Technisierung (IV2: 38-39)“* und weniger die EU-Reformen, da diese eigentlich das Ausmaß des Strukturwandels eindämmen: *„Also wir sehen schon, dass wir durch die Zahlungen, die in Österreich geleistet werden, der Strukturwandel seit 1995 gebremst wurde. Also er geht langsamer, aber er geht weiter voran und das wird sich auch weiter so entwickeln (IV2: 41-43).“*

Auch Tirol-Milch Obmann Stefan Lindner sieht den Strukturwandel als eine Entwicklung an, der seinen Ursprung in technisch-mechanischen sowie genetischen Neuerungen hat und sich nicht vermeiden lässt, da er *„wenn man auf die letzten 30 Jahre zurückschaut [...] schon immer so in der Geschwindigkeit circa vonstatten gegangen“* ist. Nach ihm zufolge führen die Fortschritte unausweichlich zu Produktionssteigerungen und infolgedessen werden Betriebe weichen müssen:

„Jetzt gehöre ich nicht zu den Sozialromantikern, die sagen, das wird jetzt alles anders, weil auch in der Landwirtschaft die Zeit nicht stehen bleibt. Und wenn die Zeit nicht stehen bleibt, dann gibt's auch eine Produktionssteigerung von technischer sowie genetischer Natur. Viele Dinge kann man heutzutage einfach viel effizienter gestalten. Die Produktionsmenge in Kilo wird zwar so ziemlich gleichbleiben oder vielleicht tendenziell leicht steigen, aber die Bauern werden halt weniger werden“ (IV8 10-15)

Wenn Milchviehbetriebe weichen müssen, heißt das laut Stefan Hörtnagl, Referent für Milchwirtschaft in der LK Tirol, nicht zwingend, dass die Betriebe *„gänzlich die Türe zusperren, [sondern] eher von der Milchproduktion aussteigen und in einen anderen Produktionszweig“* einsteigen (IV5 35-37). Seit den letzten Jahrzehnten hat es hier viele Umstellungen gegeben, wie Josef Lanzinger, Obmann vom Tiroler Almwirtschaftsverein, referiert: *„Viele Betriebe haben in Tirol von Milchproduktion auf*

Jungviehaufzucht umgestellt. Dagegen haben viele Betriebe in den Bundesländern Steiermark und Kärnten auf Mutterkuhhaltung umgestellt.“ (IV6 53-60)

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass der Strukturwandel und auch Milchkrisen hierzulande nicht in dem Ausmaß spürbar sind als in Nachbarländern. Dies hat laut den InterviewpartnerInnen unterschiedliche Gründe. Zum einen trägt die Zweinutzungsrasse zur Widerstandsfähigkeit der Betriebe bei, wie Thomas Resl von der BAWI informiert: *„In Österreich ist es sehr viel aufgrund dessen, weil wir mit der Zweinutzungsrasse arbeiten. [...] Das heißt, der Anteil der Einnahmen eines Betriebes alleine durch den Milchverkauf ist potentiell geringer als bei einem Holsteinbetrieb oder Jerseybetrieb und das puffert auch einiges ab vor allem wenn es kritischer wird.“ (IV1 222-227)*

Eine weitere dämpfende Wirkung hat die besondere Struktur der Milchviehbetriebe in Österreich. Da in Österreich vermehrt Nebenerwerbsbetriebe vorzufinden sind, ist *„der Bauer jetzt nicht nur auf den Milchpreis oder das bäuerliche Einkommen angewiesen. Oft ist es auch so, dass das unselbstständige Einkommen in die Landwirtschaft reinvestiert wird zum Erhalt der Landwirtschaft“ (IV5 10-13)*. Diese strukturelle Gegebenheit, die die Auswirkungen des Strukturwandel eigentlich mildert, sehen aber nicht alle positiv. Tirol Milch Obmann, Stefan Lindner sieht die Rentabilität der Nebenerwerbsbetriebe in Bezug auf investierte Zeit versus Outcome eher problematisch, *„weil auch in Tirol 2/3 Nebenerwerbsbauern sind und Milchviehhaltung im Nebenerwerb nicht ganz einfach ist und das schon auch einen hohen Preis von Familien verlangt an zeitlicher Ressource. Deswegen sehe ich den Strukturwandel nicht ausschließlich negativ“ (IV8 16-19)*. Diese Sichtweise vertritt auch Thomas Resl, BAWI-Direktor, dass man zwar durch die *„Erwerbskombinationen Landwirtschaft und außerlandwirtschaftliches Einkommen [...] solche Krisen leichter durchtauchen kann [...] und kapitalintensivere Betriebe, da eher unter die Räder kommen“*, aber dass dies trotzdem nicht die optimale Situation darstellt:

„da muss man auch einfach die richtigen Antworten finden dafür, da geht es auch um die Absicherung vom Milchpreis usw. Aber ich wehre mich dagegen, dass quasi der kleine Landwirtschaftsbetrieb das eher aushält, weil er von nebenbei das Geld reinsteckt. Aber es muss sich auch für den Kleinen rechnen, sonst kann er das langfristig nicht machen.“ (IV1 28-37)

Eine weitere interessante Stellungnahme zu der Widerstandsfähigkeit der österreichischen Milchviehbetriebe in Zeiten einer Milchkrise gab Thomas Neudorfer vom BMNT ab, der in seiner Diplomarbeit die Rentabilität von Betrieben mittels

Modellrechnungen unter verschiedenen Umweltszenarien ermittelte. Neudorfer pointierte im Interview, dass die Stärke der österreichischen Milchwirtschaft definitiv die ist, dass die Betriebe langsam gewachsen sind und die Eigenkapitaldeckung hierzulande verglichen mit anderen Ländern relativ gut ist. Das hilft den österreichischen Betrieben die volatilen Preisschwankungen zu übertauchen:

„Die zahlungswirksamen Kosten, die man wirklich zahlen muss, der Unterschied ist einfach die nicht entlohnte Arbeitskraft und der Eigenkapitaleinsatz. Die sind relativ niedrig bei uns in Österreich, weil die Betriebe langsam aber stetig wachsen und relativ eine gute Eigenkapitaldeckung haben.“ (IV2 249-252)

„die Betriebe, deren zahlungswirksame Kosten über den Produktpreisen sind, weil die Kredite tilgen müssen, die haben ein Problem. Die geben bei jedem Liter Milch ein paar Cent mit an die Molkereien. Und da ist die Liquidität oft gleich mal aus. Die müssen dann zusperrern und das hat man auch gesehen wie der Milchpreis niedrig war, dass diese Betriebe, die hohe zahlungswirksame Kosten haben, die ersten waren, die aus dem Markt ausgeschieden sind.“ (IV2 253-258)

Ein nicht unbedeutender Faktor in Bezug auf den Strukturwandel ist auch die emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb und der landwirtschaftlichen Tätigkeit die LandwirtInnen zur Fortführung und Weiterbewirtschaftung ihrer Betriebe trotz widriger Umstände anspricht, wie der Milchbauer Josef Niederstrasser berichtet:

„Man kann davon ausgehen, dass 99,9 % von den österreichischen Milchbauern alles Idealisten sind. Die leben Milch, die leben Kühe. Da kommt bei dir ein Kalb auf die Welt, und da kann hinter dir die Welt zusammenbrechen, jetzt hast da ein kleines Kalb. Die Kuh ist gesund, das Kalb ist gesund. Da wird das wichtig.“ (IV11 229-232)

Wie aus den verschiedenen Aussagen ersichtlich ist, sind die persönlichen Stellungnahmen zum Strukturwandel sehr zweigepolt. Während die einen die Auswirkungen des Strukturwandels als sehr negativ betrachten, sehen die anderen den Wandel als eine Entwicklung, die durchaus Chancen bringt. Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen war sich einig, dass besondere Strukturen in der österreichischen Milchwirtschaft vorherrschen, die Betriebe widerstandsfähiger machen. Dazu zählen die Zweirassennutzung, die hohe Anzahl an Nebenerwerbsbetrieben, die emotionale Verbundenheit, das langsame Wachstum der Betriebe sowie die gute Eigenkapitaldeckung.

11.2 WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER TIROLER BERGBAUERN (K2)

Bei spezieller Betrachtung der Tiroler Bergbauern ansieht, dann gibt es laut den befragten AkteurInnen der Milchwirtschaftsbranche einerseits Gegebenheiten, die die Betriebe in ihrer Wettbewerbsfähigkeit schwächen und andererseits Faktoren, die ihre Wettbewerbsposition stärken.

Ein Drittel der Befragten gab an, dass die vorherrschenden Strukturen in Tirol es schwieriger gestalten mit Betrieben im Flachland mithalten zu können. Dies ist zum einen dadurch bedingt, dass es *„im Berggebiet ein Limit bei der Erweiterung des Betriebes [gibt], weil da schafft nicht einer 50 ha“*, wie Grüner Ferdinand, LK-Präsident in Tirol, mitteilt (IV5 42-43). Im Berggebiet sind die Produktionskapazitäten geringer, da die natürlichen Bedingungen es nicht zulassen, dass LandwirtInnen ihre Produktion beliebig ausweiten. Deshalb gibt es *„in Tirol zwei Gruppen“*, wie Josef Lanzinger berichtet, *„Einmal die intensiven Betriebe im Talbereich, die rational aufgestellt sind und oft auch so ca. 100 Kühe haben. Die konkurrieren schon am Markt, die können sich behaupten und haben ca. 800.000 l Milch im Jahr. Die produzieren konventionelle Milch so viel wie möglich und schauen, dass sie einen Preis so hoch wie möglich kriegen können. Die zweite extreme Gruppe sind die Bergbauern, die produzieren eher wenig Milch und da ist der Anteil von Bio- und Heumilch auch höher.“* (IV6 44-50) Natürlich gibt es hier auch Ausnahmen, die in beiden Gruppen vorzufinden sind, dennoch lassen sich wie Herr Lanzinger berichtet, zwei Tendenzen feststellen, die einen im Talgebiet, die auf die Strategie „Economies of Scale“ setzen und die anderen im Berggebiet, die ihren Betriebserfolg mit der Qualitätsschiene erreichen.

Neben der Limitation in der Betriebsausweitung sieht sich die Bauernschaft im Tiroler Berggebiet aufgrund der natürlichen Bedingungen mit einer kostenintensiveren Bauweise konfrontiert. Die Landwirtin Christina Thaler, die mit einer überdurchschnittlich hohen Kuhanzahl von 80 Jerseykühen zu den größten LandwirtInnen in Tirol gehört, berichtet von dieser strukturellen Benachteiligung:

„In Tirol hat der durchschnittliche Bauer 10-15 Kühe, in Kitzbühel haben wir ein bisschen mehr, sagen wir 20 Kühe, wenn da einer aufhört mit der Milchmenge, der in OÖ der hat so schnell 20 Kühe gekauft, den Stall strukturiert er ein bisschen um, das geht viel besser in Gunstlagen, das kannst du hier nicht vergleichen. Wenn du hier einen Stall baust, dann kostet der um einiges mehr als wie wenn du in OÖ oder NÖ einen Stall baust, weil die natürlich das nicht auf die Schneelast auslegen müssen. Bei uns kostet das einfach generell mehr. Der ehemalige Berglandmilch-Obmann Haimberger hat einen Betrieb in NÖ für 150-200 Kühe, das ist eine Blechhalle. Und dort funktioniert es, weil das Klima

dort drinnen passt. Aber wenn ich hier bei uns eine Blechhalle bauen würde, dann hätte ich im Winter ein Problem und im Sommer genauso. Dann hätte ich nur Probleme. Ich kann hier nicht so bauen. Wir bauen viel teurer hier.“ (IV9 49-59)

Dieses Problem spricht auch der Landtagsabgeordnete und Landwirt Josef Edenhauser an und meint *„in der Gegend, wo wir sind, haben wir einfach andere klimatische Voraussetzungen, hier produzieren wir automatisch teurer“* (IV7 11-13). Die Ursache sieht er aber nicht nur in den natürlichen Gegebenheiten begründet, sondern auch in der anders gelebten Mentalität der Bauern und Bäuerinnen und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Druck teurer zu bauen:

„Vielleicht produzieren wir aber auch deswegen teurer, weil wir eine ganz andere Lebenseinstellung haben. Wir können uns nicht vorstellen, in einem Billigstall aus Wellblech zu produzieren, obwohl das wahrscheinlich billiger wäre. [...] das ist auch bei uns vielleicht unter den Bauern ein gesellschaftlicher Druck [...] Und dann sind wir auch in einem Tourismusgebiet, wo wir dann auf diese Dinge mehr Wert legen. Das sehe ich jetzt eigentlich eher negativ also positiv, weil diese Dinge belasten uns eigentlich, weil wir höhere Kosten dadurch haben.“ (IV7 6-24)

Die natürlich bedingten Benachteiligungen mit denen Milchbauern und Milchbäuerinnen im Tiroler Berggebiet zu kämpfen haben, werden auch von der LK als problematisch und förderbedürftig angesehen. Dabei liegt die Benachteiligung laut Stefan Hörtnagl nicht nur in der Einschränkung der Produktionsausweitung und der teuren Bauweise, sondern auch darin, dass die LandwirtInnen mit Almauftrieb *„mindestens zwei Betriebsstätten [brauchen], unten im Tal und oben am Berg. Und da hat das Land schon erkannt, dass man die unterstützen muss, weil es sind einfach doppelte Kosten. [...] Und deswegen hat man im Förderbereich, die Almbauten und die Ausstattung, was auch die Käserei betrifft, ganz massiv gefördert. Und macht das auch jetzt noch.“* (IV5 100-105)

Neben den zahlreichen strukturell bedingten Schwächen der Tiroler Bergbauern, äußerte sich wiederum ein Drittel der InterviewpartnerInnen explizit zu den Stärken mit denen Tiroler Bergbauern punkten und sich behaupten können. Zwei Interviewpartner wiesen auf das Tiroler Image der Berge und Almen hin, das für werbewirksame Maßnahmen verwendet werden kann. Der Bio- und Heumilchproduzent Hans Peter Niederarcher meint dazu, *„Wir können auf jeden Fall mit unserer Landschaft, mit unseren Bergen und Almen punkten, was es im Flachland weniger gibt. Das kommt auch bei Werbeaufnahmen ganz gut rüber. Da ist die alte Almhütte und daneben die Milchbutter. Auch die Wanderer sehen die schönen Almen und das brennt sich in die*

Köpfe.“ (IV10 41-46) Dieser Ansicht ist auch der Wissenschaftler Dr. Hovorka von der BABF: *„Sie haben einmal die Marke Berg, das glaubt jeder. [...] Und was bei den Konsumenten auch mitschwingt, dass da die Luft besser ist.“* (IV3 88-89)

Ein anderer Aspekt, durch den die Tiroler Bergbauernbetriebe widerstandsfähiger und robuster gegenüber Umwelteinflüssen auftreten, ist laut Josef Lanzinger vom Tiroler Almwirtschaftsverein die Eigentumsstruktur: *„In Tirol ist die Eigentumsstruktur von Milchviehbetrieben in allen Bezirken sehr hoch außer in Reutte. [...] 60-70 % der bewirtschafteten Fläche in Reutte ist Pachtfläche. Infolgedessen hören hier Bauern viel schneller auf als wie wenn die Flächen im Eigentum wären. Deshalb verzeichnet Reutte einen Rückgang an Milchviehbetrieben, der ähnlich hoch ist wie in NÖ.“* (IV6 31-36) Wenn Betriebe im Eigentum sind, ist der Bauer/die Bäuerin eher dazu bereit *„einfach mal zu sagen, okay ich lasse es und dann sind halt die paar Hektar ungepflegt. Wenn ich dagegen 10 Hektar im Eigentum habe und das bewirtschafte, dann will ich das einfach so sauber weiterführen“* trotz schwieriger Marktlage. (IV6 39-40) Da die Einstellung bei im Eigentum bewirtschaftete Flächen eine andere ist als bei gepachteten Flächen, übt die Eigentumsstruktur somit Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Milchviehbetriebe aus.

Ein letzter Aspekt, mit dem Tiroler Bergbauern und Bergbäuerinnen sich auszeichnen können, ist die Nischenbesetzung in der Produktion: *„Das sind die Nischen wieder, mit denen wir punkten können.“* (IV7 109) Die natürlichen Strukturen bewirken, dass die Tiroler Bauernschaft vermehrt mit der Qualitätsschiene ihre Gewinnmargen erzielen anstatt in die Größe zu gehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zu den Schwächen der Tiroler Betriebe die kostenintensivere Bauweise und die Limitation in der Betriebsausweitung aufgrund der natürlichen Bedingungen zählen. Diese natürlichen Gegebenheiten, die Einschränkungen auf die Produktionsweise bewirken, wurden jedoch genutzt und zu Stärken umfunktioniert, d. h., dass Bauern das Image der Berge nutzen, um ihre Qualitätsschiene besser zu vermarkten und damit Gewinn erzielen. Die Schwächen werden zu Stärken gemacht.

11.3 ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES ÖSTERREICHISCHEN MILCHMARKTES (K3)

Wie auch bei der Einstellung zum Strukturwandel, klaffen die Ansichten zur Entwicklung des Milchmarktes zwischen der Gruppe der Bauernschaft und

Interessensvertretungen und der Gruppe der Molkerei, Verwaltung und Politik auseinander. Während die LandwirtInnen sowie die Landwirtschaftskammer der zukünftigen Entwicklung des österreichischen Milchmarktes kritischer aber dennoch hoffnungsvoll gegenüberstehen, ist die Politik- und Verwaltungsebene von einer positiven Entwicklung überzeugt.

Der Milchbauer Hans Peter Niederarcher, der 100 % seiner Milch an die Molkerei Berglandmilch liefert, fühlt sich mit der Berglandmilch als Hauptabnehmer gut aufgestellt, dennoch sieht er ein Problem in der unregelmäßigen Milchanlieferung:

„Ich hoffe schon, dass es im positiven Sinne weitergeht. Wir als Tirol Milch sind ja Unterlieferant der Berglandmilch und wir sind mit der Berglandmilch ja eigentlich schon gut aufgestellt. Die haben eine starke Position, da fühl ich mich eher sicher.“ (IV10 173- 175)

„Es gehört einfach geregelt, wie das in Zukunft weitergeht. Jetzt kann jeder die Milchmenge liefern, die er will, das ist ja auch nicht optimal. Und dann gibt's vielleicht wieder ein Überangebot und dann drückt es wieder die Preise runter. Das war ja letztes Jahr das Problem, dass die Milch immer mehr wurde und die Preise dann anfangen zu sinken.“ (IV10 103-111)

Stefan Hörtnagl von der LK Tirol beteuert, dass *„das große Jammern momentan sicherlich nicht“* ist, da *„der Preis von den Milchprodukten passt.“* (IV5 390-391) Was er kritisch für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sieht, ist die wachsende Macht des Handels: *„Wenn die Marktmacht vom Handel weiter so bleibt, dann ist das sehr negativ, dann fallen uns die Hälfte der Bauern noch weg. Dann sieht das Bild nicht mehr so aus, sondern anders.“* (IV5 385-387) Für eine zukunftsfähige Milchwirtschaft plädiert er für mehr Zusammenarbeit mit dem Tourismus, da die Aufrechterhaltung der Almen und der Biodiversität auch für den Tourismus interessant sein müsste: *„ansonsten wird auch der Tourismus noch mehr auf uns schauen müssen, weil einfach auch die EU das nicht mehr tut. Und der Tourismus muss halt auch mit der Umgebung arbeiten.“* (IV5 387-389)

Die große Macht der Konzerne spricht zudem Landwirt Hans Laffer kritisch an, dem Fälle bekannt sind *„wo der Bauer einen neuen Stall gebaut hat und sich verschuldet hat [...] Und da sind jetzt zunehmend Konzerne die auftreten und sagen, du Bank, wenn es einen Betrieb gibt, der seine Zinsen mal nicht so zahlt, wir wären da, wir würden den übernehmen. Und die Bank sagt dann natürlich okay zu dem und zum Bauer, du bist da jetzt nicht mehr Herr deiner Liegenschaft, wir haben da wen und der übernimmt dich da jetzt.“* (IV8 308-314) Mächtige Konzerne, die Betriebe aufgrund

deren Schuldenposition übernehmen, wären eine bedrohliche Entwicklung für die Zukunft, da dies den Konzentrationsprozess weiter vorantreiben und eine zunehmende Abhängigkeit bedeuten würde.

Eine stark positiv behaftete Einstellung nehmen dagegen Molkerei, Verwaltung und Politik ein. Tirol Milch Obmann, Stefan Lindner, ist überzeugt von einer zukunftsfähigen Milchwirtschaft, da die Konsumenten im In- und Ausland die Produktionsbedingungen hierzulande schätzen:

„Also ich bin sehr positiv eingestellt, weil ich genau weiß, dass wir noch eine Form von Landwirtschaft betreiben, die viel, viel normaler ist als in unseren Nachbarländern, die viel naturnaher ist. Und ich genau weiß, dass der österreichische Konsument das schätzt. [...] ich glaube, dass dieser Trend zum regionalen Echten eine riesen Chance ist für uns. [...] Ich bin überzeugt, dass wir es schaffen, dass wir uns am Exportmarkt gut positionieren mit Botschaften, dass bei uns jede Kuh Trinkwasser trinkt, dass wir eine intakte Umwelt haben.“
(IV8 316-331)

Auch Dr. Hovorka vom BABF ist sehr positiv gestimmt: *„Dem österreichischen Milchmarkt als Ganzes sehe ich sehr positiv entgegen. Es wird einen weiteren Strukturwandel geben, aber der hat auf jeden Fall Zukunft.“* (IV3 307-308) Zur Zukunftsentwicklung des österreichischen Milchmarktes sieht Thomas Resl, Direktor der BAW, das derzeit heiß diskutierte Freihandelsabkommen CETA als mögliche Absatzsteigerung, das sich auf den Milchmarkt hierzulande positiv auswirken könnte: *„Ceta ist gerade im Gespräch mit den Kanadiern. Die Kanadier hätten eine Nachfrage nach europäischer Milch und Milchprodukten. Das könnte sich positiv auswirken.“* (IV1 211-213)

11.4 STRATEGIE AUSBAU DER BEZIEHUNGSNETZWERKE (K4)

Die Strategie „Ausbau der Beziehungsnetzwerke“ kann auf Lieferanten-, Konkurrenten- und Abnehmerseite geschehen (genaue Erklärung siehe Kapitel 4.2). Unter den befragten LandwirtInnen gaben drei an, mit anderen Milchviehbetrieben zu kooperieren (Cooptition). Die umfangreichste Kooperation auf Konkurrentenebene bildet die Einkaufsgenossenschaft Kitzagrار, die von Stefan Lindner und Josef Niederstrasser gegründet wurde. Auf Lieferantenebene zeigt Josef Niederstrasser auf, dass man die Beziehung zu Lieferanten in eine Strategie umwandeln und eine Win-win-Situation schaffen kann. Auf Abnehmerseite gibt es Bestrebungen zur

Verbesserung der Beziehungsnetzwerke mit Gastronomie und Tourismus, diese sind aber noch sehr ausbaufähig und werden in Kapitel 11.13 thematisiert.

Die Strategie der Cooptition macht sich der Milchbauer Hans Laffer zunutze, der eine kleine, aber trotzdem sehr kostensparende Maschinengemeinschaft hat: *„Bei der Gemeinschaft sind wir 3-4 Personen, da haben wir uns privat zusammengesprochen. Er hat Maschinen, die ich brauche, aber die will ich nicht selber kaufen, weil ich sie nur einmal im Jahr brauche und ich leihe dann ihm halt meine. Das sind halt die Kooperationen, was man so eingeht.“* (IV12 265-268) Da keine weitere Maschine angeschafft werden muss können die hohen Kosten, die beim Kauf einer Maschine anfallen, gespart werden. Eine größere Kooperation mit Konkurrenten ist Josef Niederstrasser eingegangen. Dieser hat *„eine Siliergemeinschaft mit 12 oder 13 Bauern“*, die aber vom Maschinenring kritisiert wurde, da sie ihnen Marktanteile abzweigen:

„Das ist jetzt das 21igste Jahr, wo wir so tun. Der Maschinenring war da aber nicht so amüsiert darüber, weil so quasi jetzt so neben dem Maschinenring, bauen wir selber einen Maschinenring auf. Ja aber ihr habt halt geschlafen und wir tun es halt.“ (IV11 313-316)

„Ein Bauer von Bayern macht praktisch den ersten Schnitt außen, weil die viel früher sind als wir hier hinter den Bergen (lacht). Und der hat dann einen von seinen Häckslern frei, den braucht er dann den ganzen Sommer nicht mehr. Dann sagt er, der kann dann auch in Tirol stehen, im Herbst holt er ihn dann wieder. [...] und ich teil dann die Silierkette ein.“ (IV11 316-321)

Die umfangreichste Einkaufsgemeinschaft unter Milchviehbetriebe ist die Kitzagrar zu denen 600 Bauern zählen. Der Mitgründer Stefan Lindner sieht dies als *„eine Strategiemöglichkeit, wie man als kleinerer Betrieb zu besseren Preisen kommt indem man die Menge bündelt. In Tirol ist es nämlich so, dass die Bauern aufgrund der Strukturen nicht in der besten Position sind. Deshalb bin ich ein Verfechter von Bündelung.“* (IV8 178-181) Der derzeit Hauptverantwortliche von Kitzagrar Josef Niederstrasser pointiert die Größe, die die Gemeinschaft bereits angenommen hat: *„Wir haben einen Umsatz von 700.000 € im Jahr und schieben die Ware im Schnitt zwischen 2-3 % durch. Das heißt im Prinzip läuft das fast ehrenamtlich [...] Konzentrieren tun wir uns auf zwei große Verteiltage, die sind im Frühjahr Anfang April und Mitte Oktober.“* (IV11 274-280)

Zudem hat Josef Niederstrasser durch sein besonderes Beziehungsnetzwerk zu Lieferanten eine Win-win-Situation geschaffen. Im Rahmen der

Einkaufsgenossenschaft dürfen sie bei einem Lieferanten kostenlos zwischenlagern, dieser erhält im Gegenzug dazu zahlreiche Kundschaft:

„Bei einem Werkzeughändler in St. Johann haben wir einen Lagerplatz, wo wir das lagern, was bei den Verteiltagen liegen bleibt [...]. Wir bringen ihm die Leute und dafür kriegen wir den Lagerplatz kostenlos zu Verfügung. [...] Wir setzen in dieser Firma 300.000 € um. Und das ist halt so eine Win-win-Geschichte. Das gibt es normalerweise nicht in der Wirtschaft.“ (IV11 283-290)

11.5 STRATEGIE KOSTENFÜHRERSCHAFT (K5)

Die Strategie der Kostenführerschaft zur Senkung der Herstellungskosten kann auf fünf Ebenen umgesetzt werden (genaue Erklärung siehe Kapitel 4.2). Interessanterweise war unter den befragten ExpertInnen die Low-Input Strategie beliebter als die Ausweitung der Produktion zur Fixkostendegression (Economies of Scale). Dies ist u. a. auf die bereits thematisierte Struktur in Tirol zurückzuführen, die eine Limitation in der Produktionserweiterung zur Folge hat. Die Interviewergebnisse zu den Einkaufsgemeinschaften, mit denen bessere Preise erzielt werden können wurden bereits im vorhergehenden Kapitel diskutiert. Die Steigerung der Milch- und Grundfutterleistung und der Arbeitsproduktivität wurden nur am Rande in den Interviews angesprochen.

Eine sehr effiziente Maßnahme der Low-Input Strategie bietet die Umstellung auf Weide, wie Josef Niederstrasser berichtet: *"deshalb haben wir auch im Sommer umgestellt auf Weide, damit wir da vom Kraftfutter wegkommen, damit wir fünf Monate lang die Kosten runterfahren [...] das Futter pro Kuh, wenn du es im Stall fütterst, kostet zwischen fünf und sechs Euro und das auf der Weide einen Euro pro Kuh und pro Tag.“ (IV11 16-22)* Er sieht aber den Mehrwert, den die Umstellung auf Weide bietet, nicht nur in der Kostensenkung, sondern auch in der Arbeitszeiteinsparung:

„Die Kühe sind in der Früh zum Holen, gehen durch den Melkstand durch und dann wieder raus. Und in der Nacht das Gleiche. Es ist kein Futter zum Vorbereiten. Es ist alles ein bisschen lockerer [...] Die Umstellung auf Weide ist nicht nur eine Kosteneinsparung, und eine Systemvereinfachung, sondern ein riesen Paket Lebensqualität.“ (IV11 236-245)

„Wenn ich Kosten spare, dann kann ich auch Wachstum erreichen. Du musst halt jedes Jahr schauen, dass du wo Geld locker machst, entweder du verdienst das irgendwo oder du sparst das irgendwo.“ (IV11 30-32)

Wie Niederstrasser berichtet, kann auch mit einer Kosteneinsparung die Wettbewerbsstellung eines Betriebes gesteigert werden. Es muss nicht sein, dass

Wachstum und Betriebserfolg nur über die Größe funktionieren. Auch der Landwirt Hans Laffer, der mit 98 Kühen zu den größten Milchbauern und Milchbäuerinnen in Tirol gehört, überlegt, dass er in den nächsten Jahren die Kuhanzahl minimiert, da er dann eine Fremdarbeitskraft einsparen und zudem mehr Lebensqualität schaffen kann: *„schön langsam ist es wieder so, dass ich sage, die Fremdarbeitskraft wieder weniger und dann habe ich halt 25 Kühe auch weniger [...] weil dann bin ich gleich gescheit und muss die große Investition von dem neuen Stall nicht tätigen. Und wieder auf ein normales Maß, das familieneträglich ist, zurück.“* (IV12 129-134) Dieser Low-Input Trend der Bauern bemerkt auch Thomas Resl, Direktor von der BAWI in Wien: *„Und es gibt auch quasi andere Bewegungen in Österreich [...] das sind diese Low-Input Strategien, die gefahren werden. Wenn ich die Flächen vorhanden habe und eh auf einen Standort bin, der nicht so intensiv ist, wäre es sehr viel gescheiter ein bisschen Druck rauszunehmen.“* (IV1 75-79)

Die allgemeine Auffassung der Leute zu erfolgreichen Betrieben ist die, dass Betriebserfolg nur über die Größe erzielt werden kann. Dies ist aber in der Milchwirtschaft nicht unbedingt der Fall wie Auswertungen des Bundesministeriums ergeben. Hierzu Thomas Resl:

„Wir machen z. B. die Auswertung der Buchführungsergebnisse bei uns. Wir haben über 700 spezialisierte Milchviehbetriebe in Österreich, bei denen jährlich geschaut wird, was schaut bei denen raus. Und die Größe alleine macht es nicht unbedingt aus um Einkommen zu erwirtschaften. Wir haben da kleinere Betriebe, die sehr gute Einkünfte und Arbeitskraft haben.“ (IV1 50-55)

Auch Thomas Neudorfer vom BMNT bestätigt, dass *„die Größe nicht unbedingt etwas über die Wirtschaftlichkeit aussagt“* (IV2 406). Es ist durchaus so, dass *„kleine Betriebe dabei sind, die wirtschaftlich arbeiten und auch Große, die sehr unwirtschaftlich arbeiten. Das ist auch etwas, was wir versuchen den Betrieben beizubringen, ihr müsst nicht immer intensiver werden.“* (IV2 408-413) In die Größe zu gehen birgt laut Neudorfer *„Chancen, aber auch Risiken, weil der Betrieb, der sehr stark in die Größe geht, der wird bei einem hohen Milchpreis mehr Geld verdienen. Aber wenn der Milchpreis sinkt, dann wird er Probleme haben, dann zwickt es ihm vielleicht eher mit der Liquidität. Der muss vorausschauen und denken, darf sich nicht überheben.“* (IV2 386-389)

Auch Ferdinand Grüner, Direktor der LK Tirol tritt der Betriebserweiterung kritisch gegenüber: *„Die Aufstockungsmotivation hinterfrage ich auch, wenn die Leute heute den ganzen Tag mit den Stiefeln in dem Stall stehen. Also ich sehe das heute als eine*

Challenge an, wenn einer 100 oder 200 Kühe zu bewältigen hat in einem Familienbetrieb.“ (IV4 55-59)

11.6 STRATEGIE DIFFERENZIERUNG (K6)

Die Strategie der Differenzierung zielt auf die Margenmaximierung beim Absatz ab und betrifft die Produktdifferenzierung (Spezialmilchsorten), die Kuhrasse und die Absatzdifferenzierung (alternative Absatzwege). Die Produkt- und Absatzdifferenzierung findet unter den Tiroler Bergbauern guten Anklang bei der Strategiesetzung.

In Österreich wird der Weg in die Wertschöpfungstiefe von vielen Milchbauern und Milchbäuerinnen beschritten, da dadurch die Benachteiligungen, die die vorherrschenden Strukturen bieten, umgangen werden können. Das daraus entstandene Qualitätsimage ist mit keinem anderen Land zu vergleichen, wie Stefan Lindner, Tirol Milch Obmann, im Interviewgespräch postuliert:

„Fakt ist, dass wir eine Spezialisierung hier in Österreich wie in keinem anderen Land haben, also wir verfolgen bewusst einen Qualitätsweg, denn über die Menge werden wir es in Österreich nicht schaffen. Wir haben Strukturen, die so aussehen, in Tirol gibt es durchschnittlich 13 Kühe pro Betrieb, in Österreich 18 Kühe pro Betrieb, in Bayern 45 Kühe und in den neuen Bundesländern etwa 200 Kühe pro Betrieb. Das ist eine ganz eine andere Welt.“ (IV8 31-36)

Das Kleinstrukturierte, die vielen Berge und die vielen Auflagen sind genau die Aspekte, die uns zu diesem Qualitätsimage verhelfen. Dies bestätigt auch Thomas Neudorfer vom BMNT und meint, dass bei uns sogar die „Standardmilch“ eine höhere Qualität aufweist als in Nachbarländern: *„Wir sagen immer wir sind der Feinkostladen und das ist die Marktposition, die sich Österreich gesichert hat. Also bei der Milch hat sich da sehr viel getan, wir haben einen großen Anteil an Biomilch und Heumilch. Und das sind so Sachen, die die österreichische Milchwirtschaft realisieren kann. Oder auch in der Standardmilch, dass man sagt, die österreichische Milch ist grundsätzlich gentechnikfrei.“ (IV2 49-53)* Stefan Hörtnagl, LK Tirol, korrigiert in dieser Hinsicht, dass es hierzulande unter genauerer Betrachtung eigentlich gar keine Standardmilch gibt: *„[E]s gibt in Tirol keine Standardmilch. Unter Standardmilch versteht man konventionelle Milch. Wir haben alles 100 % gentechnikfreie Milch. Also wenn man zwischen Deutschland und Österreich vergleicht, dann gibt es eigentlich keinen Vergleich, weil [...] alles was in Österreich produziert wird, kann man sagen, ist Premiummilch, weil es gentechnikfrei ist.“ (IV5 110-115)*

Der höhere Standard bei der konventionellen Milch verglichen mit Nachbarländern bringt den Landwirten aber wenig, wenn dies nicht besser vermarktet wird, so die Meinung vom Landwirt Hans Laffer im Interview: *„Ich glaube, wir haben einen Aufholbedarf bei der Vermarktung. Da sind wir ziemlich weit hinten europaweit [...] weil ich bin zwar konventionell, aber wenn ich mir die richtig konventionelle Richtung Mitteldeutschland, Nordholland ansehe, da sind wir Konventionellen ja biologisch im Vergleich zu denen. [...] Da verstehe ich es nicht, warum man da noch immer so weit hinten ist, weil das muss ich natürlich voll ausschachten. Der Kunde in Hamburg oben, der weiß ja wie es bei uns aussieht, weil der fährt da auf Urlaub und dann muss ich das bei uns besser propagieren.“* (IV12 38-48)

Die am meist gewählten Produktdifferenzierungen sind die Biomilch, die Heumilch, die Bio-Heumilch und Zurück zum Ursprung. Die Almmilch wird nur am Rande in Tirol produziert und vertrieben. Josef Lanzinger sieht die Almmilch als Chance für eine weitere Differenzierung, die viel Potential hätte, aber noch zu wenig forciert wurde: *„Vom österreichischen Almmilchmarkt wäre über 62 % in Tirol. Da hätte die Tirol Milch eine riesen Chance, dass sie da was macht. Wenn ich da den Namen Berglandmilch hernehme, dann wäre ja der Name Bergland ideal dafür, wenn ich Almmilch als Premiumprodukt führe.“* (IV6 324-327) Das Problem bei der Almmilch-Vermarktung sieht Dr. Hovorka von der BABF darin, treffende Abgrenzungskriterien für die Almmilch zu formulieren: *„Seit Jahren gibt es Diskussionen, was da genau darunterfällt. Ist es eine Almmilch, wenn die Kuh auf der Alm steht oder ist es eine Almmilch dort oben, wenn die es gleich weiterverarbeitet wird. Unmittelbar geht es ja, aber bei Butter oder Käse ist die Frage, wenn die Verarbeitung im Tal geschieht, ob es noch ein Almprodukt ist.“* (IV3 124-129)

Bei der Umstellung auf Bio oder Heumilch muss der Betrieb betriebsindividuell für sich entscheiden, ob es eine rentable Investition darstellt und ob es mit seinen internen Ressourcen kompatibel ist. Stefan Lindner, Chef der Tirol Milch, befürwortet zwar die Spezialmilchproduktion, dennoch sagt er, dass die Bio- und Heumilchproduktion kein Patentrezept für jeden Betrieb darstellt und nur jene umstellen sollen, die sich damit identifizieren können: *„Bio- oder Heumilchproduktion ist kein Allheilmittel. [...] ich glaube nicht, dass das für jeden Betrieb das Ideale ist [...] Ein ganz wesentlicher Punkt, der was mitschwingt und den man unternehmerisch jetzt nicht eins zu eins bewerten kann, ist, wenn ich auf Bio umstelle, dann muss ich mich im Kopf auch umstellen. [...] Dann habe ich halt die Eiweißkomponente, die was vielleicht die beste Verdaulichkeit*

hat, nicht mehr, weil es die als Biokomponente nur sehr hochpreisig gibt [...] Der Bio-Heumilchbetrieb wird die Kuh in Zukunft einmal pro Tag freilassen [...] Dann kommen auch ständig unangemeldete Kontrollen, da darf ich mich nicht aufregen. Hinzu kommt, dass auch viel zu dokumentieren ist. Wenn ich das als Bauer nicht will, dann ist es besser man stellt nicht um.“ (IV8 266-286)

Der Vorteil, den eine Umstellung auf Bio- oder Heumilchproduktion für den Betrieb bringt ist der gesicherte Zuschlag. Wie Dr. Hovorka hervorhebt, bringt der Zuschlag mehr Sicherheit für den Betrieb: *„Wenn man über die Jahre einen garantierten Zuschlag hat, das ist ja im Sinne vom betriebswirtschaftlichen Gut, weil der Marktpreis kann ja rasch steigen oder sinken. Aber wenn ich einen gesicherten Zuschlag habe, dann kann ich mich wenigstens auf das verlassen.“ (IV3 220-224)*

Zudem ist ein wichtiges Faktum, dass die Spanne zwischen Bio-, Heumilchpreis und dem konventionellen Preis in den letzten Jahren größer geworden ist und sich die Preise mehr oder weniger entflochten haben. Für Bio- oder Heumilchbetriebe bedeutet dies mehr Stabilität und Sicherheit gegenüber Preisschwankungen. Wie BAWI-Direktor, Thomas Resl, im Interview hervorhebt: *„Wir haben eine Studie dazu gemacht und sich die Entwicklung der letzten 10 Jahren der Heumilchpreise, der Biomilchpreise und der konventionellen Milch angesehen, immer mit den Produktionskosten auch gegenüberstellt [...] Und da sieht man ganz interessant, dass sich seit dem Jahr 2015 die Märkte vom konventionellen und Bio quasi entflochten haben. [...] Man sieht, dass die konventionelle Milch ganz, ganz stark gefallen ist, die Biomilch hat nur ein bisschen nachgegeben, aber nicht zu stark. Das heißt, wir haben derzeit eine riesen Spreizung zwischen konventionell und Bio, wenn ich den Heumilchaufschlag auch noch dazurechne.“ (IV1 154-165)* Die Preisaufschläge sehen so aus, dass *„die Bio-Heumilch 20 Cent über dem Preis von konventioneller Milch [ist]“ (IV6 265-266)*. Dies ist eindeutig eine Chance für Bio- und Heumilchbetriebe widerstandsfähiger gegenüber Preisvolatilitäten aufzutreten.

Mit der Umstellung auf Bioproduktion sind aber auch Risiken verbunden. Da viele Betriebe in Deutschland in den nächsten Jahren auf Bio zertifiziert werden, scheint es als ob der Standard bald nicht mehr konventionell sondern Bio ist, wie Josef Edenhauser erzählt: *„Und es wird sich jetzt auch das bemerkbar machen, dass in Deutschland jetzt weiß ich nicht wie viele tausende Betriebe auf Bioproduktion umstellen, die sind dann in 2-3 Jahren auf Bio zertifiziert. Dann kommt da die ganze*

Biowelle daher, was ist dann noch normal? Dann ist wahrscheinlich das Level nochmal höher, dann ist halt der mit Bio der normale Erzeuger und der konventionelle sowieso nichts mehr. Da muss man immer sehr vorsichtig sein.“ (IV7 115-121) Anders sieht es hier mit Heumilch oder Almmilch aus, da dies Nischenprodukte Österreichs sind und von Nachbarländern nicht in diesem Ausmaß produziert werden können. Auch der Landwirt Hans Laffer hat das Risiko der Sättigung dieses Marktes erkannt: „Die Deutschen versuchen schon händeringend die Bauern vom Umsteigen abzuhalten, weil der Biosektor voll ist“.

Bei der Umstellung auf einen Biobetrieb gibt es zudem Umstellungskosten, die der Bauer/die Bäuerin berücksichtigen muss. Dies hält Hans Laffer, der einen konventionellen Betrieb führt, davon ab umzustellen, wie er im Interview berichtet: „Das Problem ist auch, dass der Umstellungsprozess 2-3 Jahre dauert, bis dann wieder richtig rund läuft das Radl. Da müssen die Viecher und die Fütterung nämlich umgestellt werden“ (IV12 249-251) „Ich habe natürlich einen Leistungsverlust bei den Tieren, weil ich eine Rasse habe, die mir bei einer Umstellung nicht möglich wäre weiter zu halten.“ (IV12 236-238) Zudem „habe ich ein halbes Jahr mehr Kosten, aber darf nicht Bio sondern muss konventionell liefern. Also ich kaufe für ein halbes Jahr Biofutter ein, füttere ein halbes Jahr Bio, dann muss ich aber ein halbes Jahr warten, bis sie es als Biomilch abholen“ (IV12 255-257). Bei einer Kuhanzahl von 100 Kühen, wie im Falle von Hans Laffer, ist eine Umstellung kostenmäßig gravierender als bei einem Nebenerwerbsbetrieb mit 8 Kühen. Deshalb ist die Umstellung auf Bio-, Heumilchproduktion kein Patentrezept und muss betriebsindividuell betrachtet werden.

Auf die Frage hin, ob neue Brandings in Zukunft auf den Markt dazukommen werden, waren sich die Befragten mehrheitlich einig, dass weitere Differenzierungen kommen und vielleicht bestehende Differenzierungen verschwinden werden. Dr. Hovorka von der BABF meint hierzu: „Werden kommen, sicher. So funktioniert der Markt. Ich glaube, die Heumilch wird nicht mehr verschwinden [...] aber innerhalb von Bio gibt es auch noch Marken. Das wird es weiter geben und es wird sich weiter differenzieren.“ (IV3 157-163) Auch Stefan Hörtnagl von der LK Tirol, der Gründer der Heumilch ist, ist bestrebt eine neue Differenzierung zu schaffen: „Nachdem ich die Heumilch gegründet habe, wird es sicher an der Zeit sein, was Neues zu machen. Die andere Frage ist, sind wir noch diejenigen, die das machen oder bekommen wir das vom Handel vorgeschrieben etwas zu machen.“ (IV5 184-198) Deshalb ist es wichtig, dass die

Bauernschaft sich hier bemüht zeigt, Differenzierungsmaßnahmen als Erstes zu schaffen, damit sie die Regeln selbst gestalten können.

Wenn Bauern in die Wertschöpfungstiefe gehen wollen, dann kann ihnen auch die Umstellung auf eine andere Kuhrasse von Nutzen sein. Je nach dem Gehalt der Milchkomponenten pro kg Milch wird mehr ausbezahlt, was die Marge erhöht. Wie Thomas Resl berichtet: *„Bezahlt wird nach Eiweiß, Fett, Qualität, und Kilo, die ich der Molkerei abliefern. Dass ich pro Kilo Jerseymilch mehr Geld von der Molkerei kriege, hat mit den Inhaltsstoffen zu tun.“* (IV1 240-242) Zudem ist beispielsweise die Jerseykuh *„wirtschaftlich interessant, weil sie wenig Erhaltungsbedarf hat, weil sie kleiner ist, aber hohe Milchhaltsstoffe hat. Deswegen entscheiden sich auch einige Betriebe dafür, auch auf Jersey zu setzen oder auf Kreuzungen mit Jersey.“* (IV1 246-249) Außerdem bringt eine Umstellung auf eine Zweinutzungsrasse mehr Gewinn, da die Altkuh verkauft werden kann. Diese Faktoren spielen bei der Rassenfrage eine große Rolle, und können die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes erhöhen.

Neben der Produktdifferenzierung gibt es noch die Absatzdifferenzierung über Direktvermarktung und alternative Verkaufsgenossenschaften. Diese bringen Chancen aber auch Risiken. Eine Chance ist, dass die Absatzdifferenzierung das Risiko streut und man weniger vom Marktpreis abhängig ist. Hans Laffer, der Ab-Hof Verkauf betreibt und eine Käserei am Hof hat, betont die Sicherheit, die ihm diese Strategie bringt: *„Das ist jetzt meine Flexibilisierungsstrategie, wenn die einen jetzt mir die Milch abdrehen, weil sie die nicht brauchen, dann habe ich da die Ausweichungsmöglichkeit, dass ich da verkäsen kann. Die anderen müssen da durchbeißen.“* (IV12 118-121)

Die Direktvermarktung ist aber auch mit hohem Zeitaufwand verbunden. Dadurch schwingt bei der Direktvermarktung immer das Risiko der Überlastung mit, wie Hans Laffer erzählt: *„Viele sehen die Käserei, das geht ja noch, melken, das geht ja noch, aber dann kommt die Vermarktung dazu, und das ist die zeitintensivste von allem, weil du musst dir die Zeit auch für die Kunden nehmen. Die Zeit, die da drauf geht, unterschätzen viele.“* (IV12 137-140). Nur direkt zu vermarkten stellt aber auch eine gewisse Ungewissheit dar, deshalb ist es besser die Direktvermarktung mit der Lieferung an eine Molkerei zu kombinieren. Dadurch hat man die bessere Risikostreuung. Dieser Meinung ist Josef Lanzinger: *„Wir haben in Hopfgarten, der produziert Camembert, der ist sehr erfolgreich. Aber immer mit dem Rückhalt, dass*

ich einen Teil der Molkerei liefere und den anderen Teil vermarkte. Das ist das Optimale.“ (IV6 147-149)

Potential in alternative Absatzwege gäbe es laut Thomas Neudorfer vom BMNT mit den Foodcoops. Diese innovative Direktvermarktungsschiene könnte für Milchbauern und Milchbäuerinnen in der Zukunft interessant werden: *„Da sind Foodcoops, die sind ein riesen Thema und das ist cool, dass sich sowas entwickelt. Das sind wirklich innovative Ansätze, die auch für den Betrieb passen müssen, also für die breite Masse wird es wahrscheinlich schwierig. Aber für Leute, die wirklich Wert auf sowas legen, kann sich in der Hinsicht was entwickeln.“ (IV2 420-425)*

11.7 STRATEGIE RISIKOSTREUUNG (K7)

Betriebe, die ihren Betrieb breiter aufstellen und neue Wachstumspotentiale erschließen möchten, um das Risiko zu streuen, können entweder in die vertikale oder laterale Diversifikation gehen (genaue Erklärung siehe Kapitel 4.2). Die vertikale Diversifizierung, die auf eine Erweiterung der Geschäftstätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette setzt, wurde zum Teil mit den alternativen Absatzwegen im letzten Kapitel 11.6 abgedeckt. Die vertikale Differenzierung kann auch rückwärts erfolgen, indem z. B. biologische Futtermittel für die Kühe selbst hergestellt werden, dies ist aber zum größten Teil ausgelagert und wurde auch von den Befragten nicht thematisiert.

Ein Drittel der Befragten gab an, dass die laterale Diversifikation, sprich die Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf andere Wirtschaftszweige, eine lukrative Option für Milchviehbetriebe ist, neue Wachstumspotentiale zu erschließen und die Abhängigkeit vom volatilen Marktpreis zu verringern. In Tirol gibt es laut Stefan Hörtnagel, LK Tirol, sehr wenige, die keine zusätzlichen Standbeine haben: *„Also die richtigen Milchviehbetriebe im klassischen Sinne, die keine anderen großen Standbeine haben, haben wir in Tirol sehr wenige. Die haben meist irgendwo noch einen Wald, oder es kommt die Almwirtschaft als mögliches zweites Standbein dazu. Plus die Kombination Tourismus, Vermietung oder Bauernhof, Ferienwohnungen, das sind oft die weiteren Einkommensstandbeine“ (IV5 23-28).*

Drei befragte Landwirte setzen auf Ferienwohnungen bzw. Dauermieter, damit sie zusätzliches Einkommen lukrieren können und weniger abhängig von Preis- und Absatzfluktuation im Milchbereich sind:

Hans Peter Niederarcher: *„2000 der Umbau neben unserem Haus, wo wir jetzt vermieten, aber das ist ein zusätzliches Standbein. Das macht die Frau.“* (IV10 145-146)

Josef Niederstrasser: *„Die Dachbodenwohnung ist eine 100 qm² Wohnung und da schauen wir, dass wir immer so Dauermieter kriegen, die das langfristig mieten. Jetzt sind wir gerade auf Suche. Die letzten waren jetzt 8 Jahre da. Mit der Mieteinnahme haben wir eigentlich den Kredit vom Stall finanziert.“* (IV11 91-94)

Stefan Lindner (Obmann Tirol Milch): *„Wenn ich unseren Betrieb hernehme, dann haben wir zwei Ferienwohnungen, die was wir vermieten, weil wir zufällig neben dem Lift sind.“* (IV8 289-299)

Speziell Mieteinnahmen stellen laut den Befragten eine gute Zuerwerbsmöglichkeit dar, da der damit zusätzlich verbundene Arbeitsaufwand möglich für die MilchproduzentInnen ist und eine gute Einkommensquelle bietet. Weitere Nebenstandbeine gibt es laut Stefan Lindner in der Richtung, dass Leute *„über den Maschinenring Spezialbaumfällung“* machen oder *„Dienstleistungen in der Landwirtschaft, Winterdienst, Skilehrer“* erbringen (IV8 289-291). Generell gibt es in Tirol *„relativ viele Zuerwerbsmöglichkeiten und als Bauer geht man ja einer gewissen Form von freiberuflichen Tätigkeit nach, wo man sich die Zeit oft selber einteilen kann, also da gibt es viele Möglichkeiten“* (IV8 293-296). Wie aus den Interviews hervorgeht, nutzen die Landwirte Tirol als Tourismusregion und Landwirtschaftsgebiet, in dem sie sich zusätzliche Standbeine in diese Richtungen suchen.

11.8 WETTBEWERB UNTER MILCHVIEHBETRIEBEN (K8)

Die befragten ExpertInnen in der Milchwirtschaftsbranche erklärten fast einstimmig, dass die Rivalität primär über den Pachtpreis landwirtschaftlicher Flächen spürbar ist. Dazu liefern Ferdinand Grüner, LK Tirol, und Dr. Hovorka von der BABF interessante Erklärungen über die Motive, die den Pachtpreis nach oben treiben. Neben den Pachtflächen wird der Wettbewerb unter Milchviehbetrieben auch über das Prestigeimage von Traktoren und Maschinen ausgeübt. Zudem sieht eine Bäuerin die vielen Differenzierungen im Milchsektor kritisch, da dies die Bauernschaft in gewisser Weise auch spaltet.

Die Konkurrenz um die Pachtflächen ist laut Stefan Lindner, Obmann der Tirol Milch, seit dem Wegfall der Quote 2015 mehr geworden, da *„die Quote ein begrenzender Faktor [war], wie ich meinen Betrieb ausrichte. Wenn ich eine gewisse Quote gehabt habe, dann habe ich mir als Betrieb die Frage stellen können: Halte ich mich einfach*

an die Grenze oder investiere ich in eine zusätzliche Quote [...]. Heute stellst du dir die Frage, wieviel Milch kann ich sinnvoll und nachhaltig von meiner zu bewirtschafteten Fläche produzieren und nehme ich eine zusätzliche Fläche über Pachtfläche oder nicht [...] der springende Punkt ist, ob ich eine Fläche krieg oder nicht“ (IV8 87-95). Dabei ist laut den befragten ExpertInnen die Rivalität in Talgebieten viel höher als im Berggebiet:

Ferdinand Grüner (LK-Präsident Tirol): *„da gibt es eine gewisse Rivalität bei den Pachtflächen, das ist bei den Tallagen, also Gunstgebieten sicher stärker ausgeprägt, als im Berggebiet“ (IV5 176-177)*

Stefan Lindner (Tirol Milch Obmann): *„Also primär gibt es eine Rivalität über Gunstflächen, sonst gibt es eher keine Rivalität“ (IV8 105-106)*

Für den Politiker Josef Edenhauser ist der Streit um die Pachtflächen *„nicht nachvollziehbar, weil sich das sich nicht ausgehen kann rechnerisch. Dass du jetzt 4000 - 7000 € Pacht zahlst, das kann sich nicht ausgehen. Mir haben sie auch Dinge angeboten, dann habe ich mir das mal durchgerechnet, das kann sich nicht ausgehen, da kann ich das Geld auch verbrennen“ (IV7 380-384). Die hohen Pachtpreise können ein entscheidender Punkt für Betriebe sein, ob sie ihre Produktion ausweiten oder zusätzliche Pachtkosten sparen und Wachstum über die Low-Input Strategie generieren.*

Ferdinand Grüner, LK-Präsident Tirol, sieht die Motive für die Rivalität um Pachtflächen zum einen darin, *„weil Grund und Boden in Tirol begrenzt ist“* und zum anderen benötigen Betriebe Flächen *„für die Förderungen, dass sie es nachweisen können“ (IV5 168-171). Den Zusammenhang mit Förderungen und Pachtpreise erklärte Dr. Hovorka von der BABF im Interview wie folgt:*

„Weil viel Geld also die Förderungen auf der Fläche liegen. Das drückt auch den Pachtpreis nach oben, meiner Meinung nach. Also die Förderungen ÖPUL, AZ und vor allem auch die Direktzahlungen, die ja offiziell und nicht nur im Offiziellen zur Einkommenssicherung gegeben sind, gehen nach der Fläche. [...] Jeder, der in der Branche ist, weiß dass man für einen Hektar soundsoviel Förderung bekommt. [...] Da kommt auf einen Hektar ein ganz schöner Betrag. Das muss zu einem Teil an den Verpächter weitergegeben werden. [...] Wenn man viel Förderung auf die Fläche gibt, steigt auch der Pachtpreis.“ (IV3 56-66)

Da die Förderungen, die auf der Fläche liegen, die Pachtpreise nach oben schnellen lassen, wäre der Vorschlag von Dr. Hovorka gewesen, dass man die Förderungen *„ganz oder zum Teil an die Arbeitskraft hängt. Das wäre unser Vorschlag gewesen [...] Die Arbeit ist halt unterschiedlich beim Milchviehbetrieben im Vergleich zum*

Ackerbaubetrieben. 10 Hektar Ackerbau sind relativ wenig Arbeit im Vergleich zum Milchviehbetrieb. Also vom Arbeitsaufwand her“ (IV3 66-68, 76-79).

Der Vorschlag von Hovorka, dass man als Berechnungsgrundlage der Förderungen nicht die Hektar, sondern die Arbeitskraft heranzieht, wurde zwar gemeinsam mit dem Ministerium ausgearbeitet und mit Fakten und Daten fundiert, aber leider nicht codiert, sprich realisiert. Dies wäre jedoch ein guter Ansatz für die Zukunft, um dem Problem der Pachtpreisentwicklung entgegenzusteuern und auch mehr Fairness in der Förderung zu bringen, da der Arbeitsaufwand von Hektar zu Hektar unterschiedlich ist.

Neben den Pachtflächen gibt es laut den Befragten auch eine gewisse Rivalität oder Missgunst in Bezug auf Traktoren, Maschinen und Anzahl der Kühe, wie u. a. Edenhauser berichtet, *„Der Erfolg wird an die Anzahl der Kühe und ein großer Traktor gemessen. Das ist leider so. Das gehört bei uns ein bisschen dazu.“ (IV7 384-386)*

Daneben bewirken die vielen Differenzierungen im Milchsektor, dass Unterscheidungen vorherrschen und diese spalten. Christina Thaler, die einen konventionellen Betrieb führt, aber ihr eigenes Biolabel schreibt, sieht es äußerst kritisch, wenn die Heumilch mit der „reinsten Milch“ wirbt (wurde nun verboten), da im Umkehrschluss die anderen Milchsorten als schmutzig befunden werden und dies eine Rivalität unter der Bauernschaft bewirkt:

„Ja, es ist ein Neid da. Die ganzen Unterscheidungen, Bio oder konventionell, die trennen. Unterscheidungen spalten die Bauern und fördern nicht das Gemeinsame. Wenn du eine Heumilch Packung kaufst und die Werbung lautet die reinste Milch, dann nimmst du automatisch an, dass die andere schmutzig ist. Mit diesem Marketing hast du so eine unglaubliche Macht wie du Informationen verkaufst.“ (IV9 317-321)

11.9 BEDROHUNG DURCH NEUEINTRITTE UND SUBSTITUTE (K9)

Die Mehrheit der befragten AkteurInnen stufen die Bedrohung durch Neueintritte, (=Personen, die als ProduzentIn neu in der Milchwirtschaft Fuß fassen), sowie der Substitute als unbedeutsam ein. Dies hat unterschiedliche Gründe. Zunächst werden nun die Einschätzungen über die Bedrohung durch Neueinsteiger sowie deren Eintrittsbarrieren eruiert.

Grundsätzlich ist es so, dass die befragten ExpertInnen die Bedrohung durch Neueinsteiger als sehr gering einstufen, da fast ausschließlich die Betriebe als Familienbetriebe weitergeführt werden und es sehr wenige Quereinsteiger gibt, wie Josef Lanzinger beteuert:

„Das ist eher selten, aber es gibt vom Gesetz oder von den Bedingungen her eigentlich keine Probleme. Man muss sich einfach in einer Molkerei bewerben und einen Liefervertrag bekommen. Aber eigentlich ist es so, dass ein Betrieb in der Familie weitergeführt wird. Das ist zu 99 % der Fall.“ (IV6: 103-106)

Gesetzlich gibt es wenige Barrieren für Neueinsteiger, die Hindernisse liegen eher in den hohen Startkosten, da der Bau des Betriebes und die Anschaffung der Maschinen eine hohe finanzielle Belastung bedeutet, wie die ExpertInnen berichten:

Thomas Neudorfer (BMNT): *„Was definitiv ein Hindernis für viele ist, dass es irrsinnig kapitalintensiv ist, wenn man den Betrieb neu aufbauen will. Die Startkosten, also der Milchviehstall, die ganze Technik, das ist unheimlich teuer.“ (IV2 231-233)*

Josef Lanzinger (Tiroler Almwirtschaftsverein): *„Das sind die Startkosten. Das ist das Hauptproblem. Entweder bau ich mir selber den Stall oder ich muss den Stall kaufen oder pachten und dann die Flächen dazu haben. Das ist ein gewaltiges Kapital, das hat niemand einfach so. Also so Ställe für größere Herden kosten gleich mal 1 Mio. Euro und dann brauche ich noch Maschinen dazu.“ (IV6 109-113)*

Josef Edenhauser (ÖVP-Politiker): *Ein Quereinsteiger, der in die Milchwirtschaft einsteigt, der muss finanziell ziemlich potent sein, damit er sich das leisten kann.“ (IV7 161-162)*

Zudem ist die Haltung von Milchkühen ein sehr komplexes Thema, das sehr viel Wissen von der Betriebsleitung abverlangt. Dies kann eine Hürde für Neueinsteiger darstellen, da es nicht so einfach ist sich dieses Wissen anzueignen, wenn man bisher keinen Bezug zur Milchwirtschaft hatte. Diese Hürde betont Tirol Milch Obmann, Stefan Lindner:

„Die Milchviehhaltung ist sicher eine der schwierigsten Disziplinen in der Veredelungswirtschaft. Eine Milchkuh ist grundsätzlich ein sehr komplexes Thema. Ich kann weniger automatisieren als beim Mast. Ich habe ganz andere Themenbereiche mit rund um die Geburt, rund um das Euter, also das ist viel komplexer wie wenn ich jetzt z.B. einen Stier mäste, da habe ich keine Fruchtbarkeitsthemen, keine Geburtsthemen. Und wenn jemand aus der Milchwirtschaft aussteigt, dann ist nicht oft der Fall, dass jemand anderer in die Milchwirtschaft investiert und dann einsteigt.“ (IV8 109-116)

Neben den hohen Startkosten und dem Know-How als Eintrittsbarrieren in die Milchwirtschaft, gibt es einen Faktor, der den Einstieg seit kurzem möglicherweise erleichtert. Dies ist nach Thomas Neudorfer vom BMNT der Wegfall der Quote, da Neueinsteiger hier nicht von Null anfangen müssen und Quote zukaufen müssen: *„Es gibt vielleicht ein paar, die sich der Wegfall der Quote zunutze machen. Da ist die Barriere Quote weggefallen.“ (IV2 229-230)*

Allgemein wird nicht nur die Bedrohung der Neueinsteiger sehr gering eingestuft, sondern auch die der Ersatzprodukte. Auf die Frage hin, ob eine Bedrohung von Kuhmilchersatzprodukten wie etwa Soja-, Reis-, Hafer- und Mandeldrinks für den österreichischen Milchmarkt besteht, antworteten die Befragten alle einstimmig mit einem klaren Nein:

Hans Laffer: „Auf den österreichischen Milchmarkt wird das wenig Einfluss haben. Also das wird eine Randgruppe bleiben, die da so Ansichten hat.“ (IV12 275-276).

Christina Thaler: „Auf den Milchmarkt hierzulande mal nicht.“ (IV9 329)

In Zusammenhang mit Substitute macht Stefan Lindner eine interessante Stellungnahme. Er sagt, dass Substitute nicht nur eine Bedrohung darstellen müssen, sondern sie aufgrund von gesellschaftlichen Strömungen auch einen positiven Einfluss auf den Milchmarkt haben können. Dazu nennt er das Beispiel von dem in Verruf geratenem Palmöl, das den Verkauf von Butter ankurbelt:

„Es gibt hier zwei Richtungen. Die Ersatzprodukte besetzen einen kleinen Nischenmarkt. Man weiß, dass dieser nicht wahnsinnig schnell wächst. [...] Der zweite Effekt, der gerade aktuell der Milchwirtschaft oder den Bergbauern sehr zugute kommt ist, dass die Butter in eine neue Renaissance kommt oder gekommen ist, weil das Palmfett bzw. Palmöl sehr in Verruf geraten ist und früher das immer so war, wenn die Butter mehr als 4,50 € gekostet hat, dann sind alle auf die pflanzlichen Fette umgestiegen, speziell in der Backwarenindustrie und jetzt loben halt schon viele palmölfreie Produkte und da ist die Alternative das Butterfett. Das ist auch aktuell ein Trend, der den Milchmarkt stabilisiert. (IV8 197-207)

11.10 VERHANDLUNGSMACHT DER LIEFERANTEN (K10)

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde auch nach der Verhandlungsmacht der Lieferanten gefragt. Es sollte herausgefunden werden, wie die Verhandlungsstärke der Lieferanten verglichen mit der von Betrieben ist, sozusagen wer die stärkere Position einnimmt.

Der größte Lieferant von Futtermitteln für Milchviehbetriebe stellen die Raiffeisen Lagerhäuser dar. Trotz der einheitlichen Namensgebung haben die Lagerhäuser unterschiedliche Preise, wodurch sie keine Monopolstellung in diesem Sinne einnehmen, wie Obmann des Tiroler Almwirtschaftsvereins, Josef Lanzinger, bekanntgibt:

„Das sind die Raiffeisenlagerhäuser, die das vertreiben und ein paar Private, die Krafftfutter handeln. Aber es sind schon größere Marken, aber definitiv kein

Monopol. Ich kann auch bei Raiffeisenlagerhäuser zwischen verschiedenen Lagerhäuser auswählen und da sind die Preise unterschiedlich. Die Preise kann ich unterschiedlich verhandeln. Die kann ich genauso als Konkurrenten nutzen also das hilft dann schon bei der Preisbildung.“ (IV6 177-182)

Auch wenn die Preise von Lagerhaus zu Lagerhaus unterschiedlich sind, hat man im Grunde trotzdem „als Bauer keinen Genossenschaftsvorteil mehr, weil ein Lagerhaus eine gewinnorientierte Aktiengesellschaft ist“ (IV8 191-192). Dies sieht bei der Einkaufsgenossenschaft Kitzagrar anders aus, da hier der Preis 1:1 an die Bauern weitergegeben wird.

Auf die Verhandlungsmacht der Futtermittellieferanten übt laut Lanzinger der Handel einen gewissen Einfluss aus. Durch seine Bestimmungen grenzt der Handel den Radius der Lieferanten ein, von denen die LandwirtInnen Futtermittel beziehen dürfen, falls sie im Verkaufsprogramm aufgenommen werden wollen. Dadurch können die wenigen Lieferanten, die übrig bleiben, ihre Marktposition auskosten und mit dem Preis spielen:

„Viele Marken haben jetzt Privatpersonen oder Handelsfirmen, diese sind z.B. ZZU, das Lambert aufgebaut hat, oder Ja! Natürlich von Billa. Wenn der Lambert jetzt sagt, ich will Zusatzbedingungen, dann muss der Bauer das umsetzen. Die ZZU hat z. B. die Einschränkung, es dürfen nur Futtermitteln gekauft werden, die biologisch sind und in Österreich produziert werden und da gibt es paar Firmen, die das anbieten und als Bauer muss ich Futtermitteln genau von denen beziehen. Damit wird die Konkurrenz ausgeschaltet und der Preis für Futtermitteln ist dementsprechend dann auch höher.“ (IV6 161-168)

11.11 VERHANDLUNGSMACHT DER DIREKTEN ABNEHMER (K11)

Zu den direkten Abnehmern in Tirol gehört zum größten Teil die Molkerei Berglandmilch und die Pinzgauer Milch. Weitere direkte Abnehmer sind Sennereien, alternative Verkaufsgenossenschaften und der Endkonsument bei Ab-Hof Verkauf und Ausschank auf der Alm. Da die Direktvermarktung bereits in Kapitel 11.6 unter Absatzdifferenzierung behandelt wurde, konzentriert sich dieses Kapitel primär auf Interviewergebnisse rund um den Abnehmer Molkerei, deren Machtposition, die Fairness des Liefervertrages und die Fusion Berglandmilch und Tirol Milch.

Die Verhandlungsmacht des direkten Abnehmers in der Milchwirtschaftsbranche unterscheidet sich stark von anderen Branchen. Die Molkerei ist eine Genossenschaft, die von Bauern gegründet wurde und im Eigentum der Bauern ist. Dadurch erhält diese Wettbewerbskraft einen spezifischen Charakter, welche mit direkten Abnehmern anderer Branchen nicht zu vergleichen ist. Anders wäre es, wenn es ein

Milchverarbeitungsbetrieb wäre, der „im Eigentum eines Privatwirtschaftenden“ ist und ein „Jahresergebnis erwirtschaften will“ (IV8 123-124). Die Molkerei Berglandmilch ist zwar ein Konzern und bemüht gut zu wirtschaften, aber ihr Zweck ist in dem Sinne nicht Gewinne zu erzielen, da „das Credo einer Genossenschaft im Grunde folgendes ist, dass das was erwirtschaftet wird an die Bauern über den Produktpreis auszubezahlen“, so Tirol-Milch Obmann Stefan Lindner im Interview, „Die Strategie von unserem Haus ist, die Unternehmen nachhaltig zu entwickeln, d. h. wir investieren jährlich in etwa in Höher der Afa und die Ergebnisse halten wir bei einer schwarzen Null. Die Afa bei der Berglandmilch ist ca. 37 Mio., d.h. 37 Mio. in etwa investieren wir in unsere Zukunftsstandorte.“ (IV8 124-126, 144-148)

Die Molkerei sieht sich demnach in einem Spagat, indem sie einerseits das Interesse der Bauernschaft gut vertreten soll und andererseits als Konzern denken soll. Dieses Dilemma, das nicht immer leicht zu managen ist, beteuern folgende AkteurlInnen:

Josef Edenhauser (ÖVP-Politiker): „Auch wenn man die Berglandmilch als Konzern betrachtet, muss man trotzdem wissen, dass sie eine Genossenschaft der Bauern ist. [...] im Prinzip sind die Vorstände auch Bauern. Und das ist eines der schwierigsten Dinge überhaupt, da Funktionär zu sein, weil man da auf der einen Seite natürlich die bäuerlichen Interessen vertreten muss und andererseits schauen muss, dass der Betrieb funktioniert.“ (IV7 179-184)

Stefan Lindner (Tirol Milch Obmann): „Das ist immer das spannende in einer bäuerlichen Genossenschaft, dass man neben den Milchpreis auch die Entwicklung eines Unternehmens zulässt, weil die Bauern natürlich lieber einen höheren Milchpreis haben würden als dass sie das Unternehmen weiterentwickeln.“ (IV8 157-160)

Damit die heimischen Molkereien gegenüber ausländische Molkereien wie Müller Milch eine gute Wettbewerbsposition einnehmen können, bedarf es einem guten Management und Bündelung. Tirol-Milch Chef Stefan Lindner erklärt den Vorteil der Bündelung gegenüber den anderen Molkereien wie folgt: „Wenn wir nach Deutschland exportieren, dann kalkuliert ein Unternehmen, wie z. B. die Müller Milch mit einem anderen Transportkostensatz wie wir Tiroler, weil wir im Sommer auf die Alm fahren und wir in Summe um mind. 1 Cent pro kg Milch mehr für Transport brauchen durch die Strukturen. [...] Deshalb müssen wir probieren einen Mehrerlös über Bündelung zu erreichen, um in unseren Strukturen kostentechnisch dabei zu sein.“ (IV8 61-70)

Bündelung verschafft nicht nur mehr Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf andere Molkereien, sondern auch mehr Marktmacht gegenüber dem Handel, wie Stefan Lindner erklärt: „Deshalb war auch einer der Gründe, weshalb wir die Berglandmilch

und Tirol Milch zusammengeführt haben, dass wenn wir 40 % der Rohmilch gebündelt haben und da Produkte erzeugen, dann haben wir eine andere Position gegenüber dem Handel, weil die größten drei Handelspartner Rewe, Spar, Hofer 87 % Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich haben.“ (IV8 187-191)

Aufgrunddessen war die Fusion von Berglandmilch und Tirol Milch laut Stefan Lindner ein wichtiger Schritt zu mehr Wettbewerbsfähigkeit. Auch wenn Bündelung im Milchverarbeitungsbereich Synergieeffekte bringt und konkurrenzfähiger gegenüber Handel und anderen Molkereien macht, machten sich auch kritische Stimmen über den Konzentrationsprozess breit. Unter den befragten AkteurlInnen liegen die Kritikpunkte auf die Entsolidarisierung der Bauern, der größeren Abhängigkeit und dem geringeren Spielraum für Sonderentwicklungen wie der Almmilch. Laut Stefan Hörtnagl, LK Tirol, hat die Debatte über die Fusionierung zu einer Spaltung der Bauernschaft geführt und der Schritt der Zusammenlegung wäre nicht unbedingt notwendig gewesen.

„Es gibt heute noch Stimmen, die sagen es war eine Fehlentwicklung. Ich bin der Meinung, es hat zu einer Entsolidarisierung in der bäuerlichen Landwirtschaft geführt. Das ist traurig an der ganzen Sache. Aus meiner Sicht, war es wirtschaftlich nicht zwangsläufig so notwendig, den Schritt so drastisch zu setzen. Aber die ganze Sache mit dem damaligen Geschäftsführer Carl-Albrecht-Benker hätte auch in eine komplett andere Richtung gehen können. Also da war Müller Milch und NÖM und alles Mögliche in den Gedanken, weil es ja der Schwiegersohn von Theo Müller war, der Tirol Milch sozusagen gemanagt hat.“ (IV5 255-263)

Die Zusammenlegung der Molkereien bewirkt zudem mehr Abhängigkeit gegenüber der Molkerei. Diese Abhängigkeit ist auch in der Weise spürbar, dass die Chance, dass bestimmte bäuerliche Anliegen von der Molkerei umgesetzt werden, geringer ist, wenn es die Tirol Milch nicht mehr als eigenständige Molkerei gibt, wie Josef Lanzinger, Obmann des Tiroler Almwirtschaftsvereins, erklärt:

„[...] es gibt auch eine Gruppe, die nicht so erfreut war bei diesem Zusammenschluss. Man hat nicht so viel Spielraum für irgendwelche Sonderentwicklungen. Wenn ich jetzt an die Almmilch denke, da ist einfach die Berglandmilch nicht so interessiert daran etwas zu machen, die Tirol Milch hätte wahrscheinlich diese Nische eher genutzt [überhaupt jetzt] wo so Sondermilchsachen boomen.“ (IV6 73-80)

Der Landwirt, Josef Niederstrasser, der 100 % seiner Milch an die Molkerei Pinzgauer Milch liefert, sieht die starke Position der Berglandmilch kritisch, da sie durch ihre

große Marktmacht im Prinzip alle Marktpreise für die anderen kleineren Molkereien in Österreich vorgibt:

„Der große Player ist die Berglandmilch. [...] damit er seine Grundmenge unterbringt, muss er mit dem Preis bei den Handelsketten in die Knie gehen. Aber er weiß, er hat jetzt 3/4 von seiner Milch unter Vertrag, da hat er sicher seine Abnahme und für das andere Viertel muss er halt ein bisschen zocken. Und da steigt er aber dann tiefer ein, damit er diese Viertel unterbringt bei den Handelsketten und alle anderen Molkereien können aber ab dem Zeitpunkt auch nicht mehr teurer ihre Produkte der Handelskette verkaufen, weil der sagt, ich kriege ja von der Berglandmilch genau das für weniger Geld. Also schafft eigentlich eine Molkerei alle Milchpreise an.“ (IV11 157-166)

Zu der Gerechtigkeit des Liefervertrages gaben die AkteurInnen an, dass dieser relativ fair gestaltet ist, wie Stefan Hörtnagl beteuert: *„Also alle haben den gleichen Liefervertrag, ob privat oder genossenschaftlich und aus meiner Sicht äußerst fair. Das ist in ganz Tirol, es gibt keinen Bauern, der keinen Liefervertrag hat.“ (IV5 247-24)* Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes ist es neben der Fairness des Vertrages auch wichtig, dass man die Sicherheit hat, dass die Milch abgeholt wird. Stefan Lindner versichert, dass das bei Genossenschaften definitiv der Fall ist: *„Im Genossenschaftsrecht ist verankert, dass jeder Liter zum Abholen ist d. h. der Bauer kann sich weiterentwickeln und er kriegt die Milch immer abgeholt. Das ist bei Privaten nicht immer der Fall, weil der Private sagt, ich brauch nicht mehr wie das und über das gibt es einen Liefervertrag und wenn du mehr lieferst, dann zahl ich dir fast nichts.“ (IV8 165-169)*

11.12 MACHTPOSITION DES LEH (K12)

Zu den indirekten Abnehmern der Milch und Milchprodukte der ProduzentInnen zählt u. a. der Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Die Interviewergebnisse zeigen, dass die Machtposition des LEH ein sehr emotionales und aufreibendes Thema unter den befragten ExpertInnen ist. Der LEH tritt gegenüber den bäuerlichen ProduzentInnen sehr mächtig auf. Die ExpertInnen beklagen, dass es schwer ist mit einem passenden Instrumentarium dem entgegenzusteuern.

In diesem Zusammenhang wurden folgende zwei Themen von den Befragten stark thematisiert: Erstens Anbindehaltung versus Laufstall und zweitens das Tierwohl. Aus den Interviewergebnissen zum Thema Anbindehaltung kristallisierten sich zwei Meinungsstränge heraus. Während sich die Bauernschaft kritisch gegenüber einer vollkommenen Umstellung der Landwirtschaft auf Laufstall zeigt, sind ExpertInnen aus

Verwaltung und Politik der Ansicht, dass LandwirtInnen, die weiterhin Anbindehaltung forcieren, nicht am Zug der Zeit sind. Zu letzterem gehört Thomas Resl, Direktor von der BAWI, der die Anbindehaltung als eine nicht zukunftsfähige Strategie für Milchviehbetriebe erachtet:

„Ich glaube, dass die Landwirtschaft hundertprozentig am Holzweg ist, egal ob sie konventionell oder Bio ist, wenn sie die Anbindehaltung forciert. Ich weiß es gibt in Österreich per Definition keine Anbindehaltung und Daueranbindehaltung, aber ich glaube nicht, dass man dem Konsumenten erklären kann, dass die Kuh [...] bei der Heumilch 8 Monate angehängt ist und 4 Monate rumlaufen darf. [...] Es wird der Druck vom Konsument kommen.“ (VI1 93-101)

Laut Thomas Resl kommt der Druck von unten, sprich der Konsument fordert die Umstellung der Betriebe auf Laufstall. Dr. Hovorka vom BABF ist zwar auch der Meinung, dass die Anbindehaltung nicht zukunftsfähig ist, sagt aber das die Forderung vom Konsumenten mitunter vom Konzern bedingt ist:

„Die Anbindehaltung ist nicht zukunftsfähig. (Pause) Das wird auf die Dauer nicht gehen, weil wenn man den Konsumenten sagt, das und das ist das Tierwohl, dann musst das halbwegs zusammenpassen, was die Konsumenten im Kopf haben. Die werden natürlich auch vom Konzern beeinflusst.“ (IV3 187-190)

Neben den Pro-Argumenten zur Umstellung auf Laufstall gibt es auch kritische Stimmen vonseiten der ProduzentInnen und der bäuerlichen Interessensvertretungen. Deren Ansicht nach soll die Anbindehaltung nicht schlechter dargestellt werden als sie im Grunde ist. Da der Großteil der LandwirtInnen einen hohen Erfahrungsschatz aufweisen und sich um das Wohlergehen der Kühe bemühen, ist deren Sichtweise zu diesem Thema genauso wichtig. Der Landwirt, Josef Niederstrasser, äußert sich folgenderweise zu dieser Thematik:

B: *Und dann gibt es hier noch die Laufstallbetriebe, die können aber schlimmer sein als ein schöner Anbindestall. Wenn der Laufstall komplett überbelegt ist und die nur im Dreck wühlen, dann ist mir lieber die Kuh hat ihre eigene Box und hat Stroh unter den Haxen, die Euter ist sauber, und ich weiß, dass da gute Milch runterkommt. Die Kühe sind ja auch Gewohnheitstiere, muss man auch sagen. Wenn wir Kühe haben, die im Leben über 100.000 l Milch geben, dann kann es der Kuh nicht so schlecht gehen.*

I: *Wieviel Auslauf haben die Kühe dann?*

B: *Die haben halt eine Weide, aber im Winter hängen sie halt. Im Frühjahr, Sommer sind sie sowieso draußen. (IV11 371-384)*

Eine interessante Sichtweise zu dem Thema hat zudem Josef Lanzinger, der nicht den Konsumenten als Initialzündler für die Forderung zur Umstellung auf Laufstall sieht,

sondern vielmehr andere Meinungsbildner, die die Denkrichtung der Gesellschaft vorgeben.

„Wenn ich jetzt einen Laufstall habe, dann sind alle in Bewegung und sie haben den Vorteil, sie können sich bewegen, aber keine Kuh vor allem die Schwächere hat nie einen sicheren für sie reservierten Platz. Aber das wird einer außerhalb der Viehhaltung nicht mitdenken. Für denjenigen klingt es gut, wenn das Tier Bewegung hat.“ (IV6 233-245)

„Also die Meinung der Gesellschaft wird durch die Medien, der Werbung gebildet. Und wenn ich jetzt eine Umfrage mache in der Gesellschaft, dann wird der Großteil sagen, ich finde das gut, wenn sich Tiere frei bewegen können und nicht angebunden sind. Nehmen wir an, jemand erklärt, dass [...] das Beste ein kleinstrukturierter Betrieb im Bergland und ein sicherer Platz für die Kuh ist und dabei Fotos von kämpfenden Kühen zeigt, weil da ist auch ein Machtkampf, dann wäre die Meinung mit Sicherheit heute eine andere.“ (IV6 249-257)

Das zweite Thema behandelt die Diskussion rund um die Tierwohl-Richtlinien, die von ZZU vorgeschrieben werden. Nach den Tierwohl-Richtlinien muss der Kuh ganzjährig, sprich 365 Tage im Jahr, ein Auslauf gewährt sein. Das Tierwohl-Branding hat sehr negative Reaktionen von der bäuerlichen Seite hervorgerufen, da die Richtlinien dazu vom Handel ohne der Mitbestimmung von LandwirtInnen auferlegt wurden. Landwirt Josef Niederstrasser berichtet dazu von seinen Erfahrungen:

„Es ist jetzt so, dass die Betriebe auch irgendeinen Auslauf im Winter organisieren müssen. Aber was hat die Kuh dann davon, wenn sie dann rausgeht und dann hat es vielleicht im Winter gerade geregnet und dann ist es wieder kalt geworden, dann haben wir eine fette Eisplatte. Das ist auch kein Tierwohl. [...]. Aber schlussendlich werden sich die Handelsketten durchsetzen und uns nicht mehr fragen, was wir brauchen und wir wollen.“ (IV11 384-391)

Die Milchbäuerin Christina Thaler aus der Kitzbüheler Gegend betont hierzu, dass das Tierwohl nicht anhand von Vorschriften und Regeln zu bemessen ist, sondern vielmehr in der Hand des Bauers/der Bäuerin ist:

„Du kannst das alles festlegen und bemühen, dass du durch Regeln vorgibst, wie sich Kühe und Bauern zu verhalten haben. Aber eigentlich ist die Quintessenz diese, dass das Wohlbefinden der Kühe immer vom Bauern abhängt [...] Und ich kenne meine 80 Kühe ganz genau, jede davon hat einen Namen, ich weiß wie alt sie sind [...] ich weiß genau, was meine Kühe brauchen. Wenn da jetzt einer sagt, bei Tierwohl müssen die Kühe 365 Tage im Jahr draußen sein, dann ist das Quatsch. Wenn du deine Kühe in der Früh nachdem du fertig gemolken hast rauslässt und die stehen dann den ganzen Tag draußen und es regnet voll und sie haben nirgends eine Möglichkeit, wo sie einmal im Trockenen stehen können, dann ist das nicht fein für das Tier.“ (IV9 282-294)

Ein weiterer sehr bedeutsamer Kritikpunkt liegt auf der Kostenbelastung, mit der sich der Landwirt/die Landwirtin konfrontiert sieht, wenn er/sie den Betrieb nach den Tierwohl-Richtlinien umbaut. Die Bauberatung der LK Tirol hat hierzu eine Kostenrechnung durchgeführt, die folgendes Ergebnis brachte:

„[U]nsere Bauberatung hat berechnet, wenn man einen Auslauf bauen würde und das richtig macht mit Entwässerung und das ist ja nicht gerade so, dass ich kurz einen Zaun aufstelle, da brauche ich auch was gescheites, das kostet dann 5.000 € pro Kuh. Wenn jetzt einer 20 Kühe hat, die sich ständig bewegen sollen, braucht er 100.000 €. Und das wird keiner in die Hand nehmen bei diesem Milchpreis. (IV5 28-33)

In den Ministerien wurde hierzu betont, dass die Landwirtschaft mehr erpicht darauf sein soll als erstes ein Branding zu erstellen, damit sie die Richtlinien selber bestimmen kann. So wie es bei der Heumilch gemacht wurde. Die bäuerliche Seite muss einfach schneller sein als der LEH und sich selber Bestimmungen auferlegen, so auch Thomas Neudorfer vom BMNT im Interview:

„Das wäre eigentlich mein persönlicher Ansatz, man bietet von der Landwirtschaft schon was an, weil sonst machen es andere. Und da kann man dann die Regeln selber bestimmen.“ (IV2 150-152)

Thomas Res, BAWI-Direktor, schlägt dieselbe Strategie vor, dass die Bauernschaft hergeht und sagt *„Tierwohl heißt für uns das und das. Das man es eher umgekehrt macht, dass der Handel mitspricht als wie wenn die Bauern mitsprechen also gefragt werden dazu.“ (IV1 283-285)*

11.13 ZUSAMMENARBEIT MIT GASTRONOMIE (K13)

Die Interviewergebnisse ergeben, dass die Zusammenarbeit mit der Gastronomie sehr mangelhaft und stark ausbaufähig ist. Heimische Milch und Milchprodukte sind in Gastronomien nur sehr schwach vertreten. Da der heimische Markt im Gastronomiebereich aber sehr viel Potential hätte, plädieren die ExpertInnen für eine bessere Zusammenarbeit mit der Gastronomie.

Thomas Resl, Direktor von der BAWI kritisiert die kaum vorhandene Kooperation zwischen Gastronomie und heimische Milchproduktion: *„in der Gastronomie ist es natürlich eine Katastrophe, wenn man sich die Umsatzzahlen ansieht, was verfügbar ist, was da an heimische Produktion eingesetzt wird, das ist etwas unverständlich“ (IV1 315-317).* Das unausgeschöpfte Potential, das die Gastronomie hierzulande bieten würde, betont auch Stefan Hörtnagl, Milchwirtschaftsreferent der LK Tirol: *„Wenn man*

sich das von den Nächtigungszahlen her ansieht, dann würde man in Tirol zu 80 % mit Milch unterversorgt sein. Und so haben wir ca. 30 % im Export. Also es ist schon ganz gravierend. Man müsste eigentlich nur eine Kleinigkeit im Gastronomiebereich schaffen und dann hätten wir auch keine großen Probleme. Dann hätten wir sogar zu wenig Milch in Tirol.“ (IV5 351-357) Diese Aussage zeigt, dass eine kleine Änderung des Reglements in diesem Bereich große Veränderungen zugunsten der heimischen Milchproduktion bewirken würde. Wenn sich der Gastronomiebereich der heimischen Milch und Milchprodukten annehmen würde, dann müsste von der Bauernschaft kein Überangebot gefürchtet werden, welches die Preise drückt, sondern dann würde man sogar von Knappheit sprechen. Das würde alle Absatzprobleme aus der Welt schaffen.

Auch der Politiker, Josef Edenhauser, betont, dass es zielführender sei zuerst den Markt hierzulande zu bedienen, bevor Geld für Werbung im Ausland ausgegeben wird. Die Leute kommen ohnehin von selber in die Tourismusregionen von Tirol, da wäre es demnach die beste Werbung, wenn heimische Produkte in den Gastronomien angeboten und angepriesen werden würden. Denn wenn der Kunde von den Produkten überzeugt ist, dann konsumiert er diese automatisch wieder, so die Argumentation von Josef Edenhauser:

„Wir haben 45 oder 47 Mio. Nächtigungen in Tirol alleine und wenn jeder von diesen Gästen sagt, ich möchte den gleichen guten Käse, den ich in der Pension oder Hotel gegessen habe, bei mir daheim auch haben. Dann brauchen wir keine Werbung machen, in Hamburg oder wo machen. Wir müssen das nutzen, was wir hier haben. [...] Die kommen alle zu uns.“ (IV7 461-467)

Die Ursache für die die mangelhafte Kooperation zwischen Gastronomien und MilchproduzentInnen ist laut ExpertInnen drei Aspekten zuzuschreiben. Das erste Problem liegt darin, dass die Vermarktung aus der Hand gegeben wurde und die Verteilung der Produkte Großverteilermärkte wie Sinnesberger und Riedhart überhaben, die *„90 % der Gastronomien beliefern.“* (IV7 493-494) Das ganze System funktioniert laut Josef Edenhauser folgenderweise: Die Großverteilermärkte sehen *„die Pidingmilch aus Bayern“* als gleichwertiges Produkt wie die Bio-Heumilch aus den Kitzbüheler Bergen an. Der Großhändler *„gibt das alles in sein Sortiment und verkauft jene Produkte an die Gastronomien, wo er am meisten dabei verdient. Wenn er drei verschiedene Buttermilchmarken hat und er verdient bei der Pidingmilch am meisten“*, dann verkauft er diese dem Wirt. *„Der Wirt ruft an, der kauft einen Warenkorb ein. [...] Der nennt die Menge und nachher macht der Großverkäufer ein Gesamtangebot und sagt, der Warenkorb kostet dir 40.000 € in der Saison. Und was der Großhändler liefert,*

ist aber seine Sache“, außer der Wirt oder die Hotellerie nennt dezidiert gewünschte Produkte. (IV7 495-502) „Das ist ein Problem, weil der ist profitorientiert und dem ist das wurscht, ob da Tirol Milch oben steht oder nicht. Die Kohle muss passen. Das sind große Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden. Man hat gemeint, da spart man sich viel ein von der Logistikkette her. Da fährt man einmal zu dem Sinnesberger hin und ladet da einen Lastwagen voll ein und der schaut schon, dass wir ein Geschäft machen. Der schaut nicht, dass wir ein Geschäft machen. Der schaut, wo er ein Geschäft macht.“

Das zweite Problem liegt darin, dass es nur mehr wenig familiengeführte Unternehmen im Gastronomiebereich gibt und somit weniger Wert darauf gelegt wird, woher die Produkte kommen. Dazu berichtet Josef Edenhauser:

„Wenn man gerade jetzt bei uns die Struktur im Tourismus hernimmt, ist es einfach so, dass es immer weniger familiengeführte Betriebe gibt und dafür immer mehr konzerngeführte Betriebe gibt, die den regionalen Bezug überhaupt nicht mehr haben. Also wenn das z. B. ein [Name gelöscht] ist, dann wird das von der Zentrale in Hamburg gesteuert, die auf Business fokussiert sind und andere Werte und Leitsätze haben. Der kauft bei uns fast nichts ein, der kauft da bei der Einkaufsstelle in Hamburg oben ein [...] und beliefert dann all seine Standorte in Europa, weil das [...] Hinliefern kostet ja nichts. Er kauft halt tausendmal so viel ein als bei uns ein normaler Hotelier. Dadurch hat er natürlich Preisvorteile. Dem interessiert die heimische Landwirtschaft sehr am Rande. Aber das wäre für uns die Chance eigentlich.“ (IV7 48-59)

Ein weiteres Problem liegt in den saisonalen Anlieferungsschwankungen, dass Milchviehbetriebe Schwierigkeiten beim Absetzen ihrer Mengen bereitet. Im Frühjahr gibt es ein Überangebot, und im Herbst werden die Kapazitäten nicht erreicht: „Wir haben ja eine saisonale Anlieferungskurve, die im Frühjahr um 60 % höher ist, als wie in der geringsten Anlieferung im Herbst“ (IV7 276-277).

Es gibt bereits Ansätze, die zeigen wie die Brücke der mangelhaften Kooperation überwunden werden kann. Diese Ansätze stecken aber noch in Kinderschuhen und müssen weiter ausgebaut werden. Ein positives Beispiel hierzu nennt Stefan Hörtnagl, LK Tirol: „Erste Ansätze, dass man es nicht in den Großhandel gibt, gibt es in Landeck, das ist ein Regionsbetreuer, der die Produkte aus der Region an die Gastronomie bringen soll. Aber da weiß man noch nicht wie das laufen wird, weil der erst seit ein paar Monaten in Aktion ist.“ (IV5 346-350) Eine Lösung wäre deshalb, die Vermarktung direkt zu betreiben und die Logistikkette, die dazwischen gelagert ist, auszuschalten.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt richtet sich auf eine bessere Aufklärung und Bewusstseinsbildung des Konsumenten. Es muss auch der Druck von unten kommen, dass die Gastronomien auf regionale Produkte mehr Wert legen, wie Thomas Resl, BAWI-Direktor, berichtet: *„Ich glaube, wenn man wirklich damit reüssieren will, breit am Markt ankommen will, dann muss das vom Konsumenten rauskommen. Dass der Konsument das eben fordert, und da ist die Bewusstseinsbildung das Wichtigste, was wir einfach brauchen, dass der, wenn er in das Wirtshaus geht, sagt wo kommt das her.“* (IV1 326-329) Damit der Konsument das auch wirklich fordert benötigt es einer Bewusstseinsbildung, wie Thomas Resl postuliert.

Bestrebungen und Bemühungen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Gastronomie und MilchproduzentInnen kommen zudem von der LK Tirol. Die Landwirtschaftskammer versucht über Auszeichnungen die Gastronomien dazu anzuregen, regional einzukaufen. Dies ist ein erster Ansatz, benötigt aber weitere Reglements:

Ferdinand Grüner (LK-Präsident Tirol): *„Wir haben ein Projekt, wo einfach geschaut wird, wo die Gastronomien Einblicke in ihre Buchhaltung geben, wo sie sagen, die Milch kaufen sie wirklich regional ein. [...]“* (IV5 67-69)

I: *Also das kontrolliert ihr, welche Hotels regionale Produkte verwenden?*

Ferdinand Grüner (LK-Präsident Tirol): *Ja, das macht das Marketing. Da werden auch die Betriebe einmal im Jahr vor dem Vorhang geholt und ausgezeichnet, dass sie das auch dementsprechend dem Gast präsentieren können.* (IV5 82-85)

11.14 EINGRIFFE DES STAATES & EU (K14)

Die Wettbewerbsfähigkeit der Milchviehbetriebe liegt auch in Händen des Staates und der EU. Diese üben zum einen durch gesetzliche Rahmenbedingungen wie Reformen, (De-)regulierung des Marktes, Umweltauflagen und Zölle Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe aus und zum anderen über die Fördergelder wie Ausgleichszulage (AZ), ÖPUL und Direktzahlungen. Die Deregulierungsmaßnahmen der EU, im Speziellen das Ende der Milchquotenregelung im Jahr 2015 treffen bei den befragten ExpertInnen auf eine zweigeteilte Meinung.

Die Bauernschaft befürworten eine staatliche Regulierung in der Absatzmenge und sehen die Aufhebung der Milchquote als problematisch für die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Milchviehbetriebe an. Die befragten Milchbauern und Milchbäuerinnen finden es äußerst bedenklich und unfair, dass die Quotenregelung abgeschafft wurde,

da auf die Quoten jede Menge Geld lagen und diese mit der Abschaffung nun einfach weg ist:

Christina Thaler (Landwirtin): *„Dass sie uns die Quote gestrichen haben, ist eine maßlose Frechheit. [...] Mein Vater ist arbeiten gegangen und hat den Hof gemacht. Ich glaube, er ist wirklich einer von den Bauern, der ungewöhnlich viel erreicht hat oder aufgebaut hat. Er hat auch sehr viel Quote gekauft, das hast du früher handeln können. Da liegt sehr viel Geld darauf. [...]. Und mit dem Ende der Quote ist das Geld plötzlich weg [...] jeder darf nun produzieren so viel er will [...] natürlich die in den Gunstlagen können sofort mehr produzieren. Ich brauche mich jetzt nicht mit einem Bauern aus NÖ, Steiermark. oder OÖ vergleichen.“* (IV9 12-37)

Hans Peter Niederarcher (Landwirt): *„Das Ende der Milchquote ist sicher nicht positiv zu bewerten. Die Menge, die jeder bis dazumal geliefert hat, hat er sich ja entweder aufgebaut oder gekauft. [...] Und wenn du 300.000 l gehabt hast, dann waren das 300.000 €. Das war ein Wert, nicht in Geld, aber das war ein Wert, der dir einfach genommen worden ist. Und das ist nicht ganz fair. Und zudem gehört das auch einfach geregelt, wie das in Zukunft weitergeht. Jetzt kann jeder die Milchmenge liefern, die er will, das ist ja auch nicht optimal.“* (IV10 95-105)

Nicht nur die Bauernschaft sieht der Deregulierung kritisch gegenüber, sondern auch Dr. Hovorka von der BABF. Er sieht den österreichischen Milchmarkt nicht stark genug für eine Öffnung zum Weltmilchmarkt, was aber von der EU angestrebt wird. Die Quote stellte seiner Meinung ein gewisser Schutz für die Milchviehbetriebe dar, die strukturell benachteiligt sind gegenüber Nachbarländer:

I: *„Ist eigentlich der österreichische Markt für eine Öffnung zum Weltmilchmarkt schon gewappnet? Ist er stark genug dafür?“*

B: *Eigentlich nicht. Es ist da schon einiges gemacht worden. Aber im Prinzip ist es von den Strukturen her, die in Österreich bestehen, also mit dem hohen Anteil an Berggebieten, benachteiligten Gebieten, Bergbauern und kleinstrukturiert einfach schwieriger. Da war die Quote ein gewisser Schutz, da hätte man auch vieles verbessern können bei der Quote. Ohne der Quote ist es schon schwieriger geworden. Und man kann mit Holland oder so schwer konkurrieren einfach von den Kosten her.“* (IV3 43-50)

Thomas Neudorfer vom BMNT hingegen ist gegenüber der Aufhebung der Quote positiv gestimmt und sieht dies als Chance für den österreichischen Milchmarkt sich im Qualitätssegment behaupten zu können. Zudem stellt die Quote eine irrsinnig hohe Eintrittsbarriere dar, die mit dem Wegfall der Quote nun beseitigt wurde:

„Meine persönliche Meinung ist, dass es schon eine gute Entscheidung war, dass wir es abgeschafft haben. Mit dem Preis werden wir am Weltmilchmarkt zwar nicht mithalten können, aber wir werden uns differenzieren können. Also das ist eigentlich die Chance. Bei der Milchquote ist es halt irrsinnig gewesen, dass das Recht, dass ich Milch produzieren kann gleich viel kostet wie der Stall,

indem ich Milch produziere. [...] die Barriere soll nicht so hoch sein. Wenn er Milch machen will, dann soll er es machen.“ (IV2 471-478)

Neben den staatlichen Eingriffen in die Gesetzeslage, beeinflusst der Staat und die EU die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern durch Fördermaßnahmen wie die AZ, ÖPUL, Direktzahlungen und Investitionsförderungen. Ohne den Förderungen wäre es für den Großteil der heimischen Betriebe nicht mehr möglich weiter zu wirtschaften. Die Förderungen tragen zur Überlebensfähigkeit der LandwirtInnen bei und werden deshalb von der Bauernschaft sehr willkommen geheißen. Dennoch wünschen sich LandwirtInnen auch ohne Förderungen überlebensfähig zu sein und Gewinne zu erzielen, wie etwa Hans Peter Niederarcher berichtet: *„Die Förderung ist gut. Auch wenn man in was investiert, du rechnest mit dem Geld. Aber lieber wäre mir, wenn ich für da Produkt einfach mehr kriegen würde und die ganze Zettelwirtschaft nicht brauche. Aber das gibt es nicht mehr, das ist nur ein Wunsch, dass man ohne Förderung leben kann.“ (IV10 113-116)*

Die Förderungen sind sehr gut, aber haben auch ihre Schattenseiten, weil die damit verbundenen Büroarbeit sehr zeitaufwendig. Das Ausfüllen von Förderformularen, die Antragstellungen, die genauen Aufzeichnungen der Betriebsaktivitäten erfordern von der Betriebsleitung viel Zeit. Diesen Mehraufwand beschreibt die Landwirtin Christina Thaler im Interview: *„Der ganze Bürokratieaufwand, dieses Ausfüllen von den Zetteln, das fordert mich unheimlich. Das ist viel mehr geworden. Das ist brutal. Da hast etliche Ordner, Zetteln und das häuft sich an. Du sollst das verstehen und du sollst auch jedes Mal am Laufenden sein. Und es muss auch alles immer zusammenpassen, weil dann der Kontrolleur regelmäßig kommt.“ (IV9 114-118)* Zudem fehlt oftmals das bäuerliche Verständnis in den Behörden, die die Antragstellungen für Förderungen bearbeiten, was für den Bauern/die Bäuerin einen „lästigen“ zeitlichen Mehraufwand bedeutet: *„Der eine Bauer hier unten, der hat ein Feld mit drei Holzmasten, und hat einen Antrag auf Förderung gestellt. Da wurde jetzt vor zwei Jahren gesagt, dass [...] die Holzmasten auf dem großen Feld rausgemessen werden müssen, weil die Fläche, die die Masten einnehmen, von der Förderung abgezogen werden müssen. Das ist so ein Quatsch, das ist so viel Aufwand das rauszumesse, [...]. Das ist nur ein unnötiger Mehraufwand für die Bauern aufgrund der behördlichen Richtlinien.“ (IV9 130-138)*

Vonseiten der Ministerien gibt es Bemühungen die Auflagen in einem vertretbaren Maß zu halten, wie Thomas Neudorfer vom BMNT berichtet. Er sagt aber auch, dass die Auflagen durchaus nützlich sind, da viel für Umwelt und Tierschutz damit erreicht

wird und bei der Investitionsförderung das Erstellen eines Betriebskonzeptes Sinn macht, da sich die Betriebe dann intensiver damit beschäftigen wo es in Zukunft hingehen soll:

„Also wir haben jetzt z.B. das Aktionsprogramm Nitrat. Da geht es um die Düngung und das haben wir überarbeitet. Da haben wir die Regelung getroffen, dass wir alle Betriebe unter 15 Hektar von einer Aufzeichnungsverpflichtung ausnehmen. [...] Bei ÖPUL haben wir es auch so, dass wir gewisse Untergrenzen haben [...] Aber nichtsdestotrotz müssen wir auch von den Betrieben einfach was verlangen. [...] das ist auch oft mit Anforderungen für Landwirte verbunden. Aber das ist auch richtig so, weil nur eine normale Standardproduktion im Rahmen Agrarumweltprogramm zu fördern, ist zu wenig, denn wir wollen ja mehr. Wir wollen was steuern und in Richtung Umwelt und Tierschutz einen Anstoß liefern.“ (IV2 296-318)

„[I]ch glaube der Aufwand ist schon noch vertretbar, weil beim Betriebskonzept z. B. für die Investitionsförderung, es ist schon mit sehr viel Geld verbunden. Da macht es auch Sinn, dass man die Landwirte mehr oder weniger zwingt, dass sie sich Gedanken machen, wie soll der Betrieb in Zukunft aussehen, bevor man eine große Investition tätigt und auch sehr viel Steuergelder rein gibt.“ (IV2 313-317)

Auch Stefan Lindner sieht die vielen Richtlinien und Auflagen nicht nur in einem negativen Licht, sondern meint *„Wir haben schon viele Richtlinien, aber es ist auch Teil des Markenkerns, dass wir so ein Image haben und dass wir so eine intakte Natur haben.“ (IV8 344-345)*

In den derzeitigen Fördermaßnahmen gibt es laut den Repräsentanten der Ministerien auch gewisse Schwachstellen, an denen laufend gearbeitet wird. Eine zentrale Schwachstelle liegt darin, dass die Förderungen bei Bergbauernbetriebe mit hoher Erschwernis nicht ausreichend sind. Auf die Frage hin, ob die Förderungen für Betriebe mit hoher Erschwernis genügend sind, antwortet Stefan Hörtnagl, *„Ganz klar nein, weil dann einfach die Maschinierung dann so teuer ist.“ (IV5 48)* Auch Dr. Hovorka von der BABF spricht dieses Problem an: *„Wo vielleicht schon noch Verbesserungen notwendig wären, wären bei den Bergbauernbetrieben mit extremer und hoher Erschwernis. Im Rahmen der AZ sollte man da schon noch stärker diese Betriebe fördern.“ (IV3 24-27)* Ein weiteres Manko betrifft die neue Regelung, dass Betriebe, die nach österreichischer Definition nicht als Bergbauernbetrieb eingestuft wurden, in der neuen Regelung, die die EU-Definition als Maßstab ansieht, nun als Bergbauernbetriebe gelten und auch Förderungen beziehen. Dr. Hovorka sagt dazu folgendes: *„der Nachteil des Erschwernispunktesystems ist aus meiner Sicht, dass es auch für die Nichtbergbauern geöffnet wurde. [...] Ohne dass ich das jetzt im Detail*

weiß, gibt es Betriebe in Tirol, die nach österreichischer Definition keine Bergbauernbetriebe sind. Und jetzt haben die aber auch Erschwernispunkte bekommen [...] und kriegen mehr Geld. Der Gesamttopf wird einfach größer.“ (IV3 259-270)

Der Staat und die Politik als Akteure der Landwirtschaft, müssen von den LandwirtInnen nicht als starre Stakeholder angesehen werden, sondern können mitunter auch von der Bauernschaft beeinflusst werden. Dieser Ansicht ist der Politiker und Landwirt Josef Edenhauser, der für mehr Betätigung der Bauernschaft in der Politik plädiert, denn nur so können Rahmenbedingungen zum Besseren verändert werden. Das fängt bereits im Gemeinderat an, wie Josef Edenhauser sagt:

„Man wird ja nie davon ausgehen können, dass man im Gemeinderat, egal in was für einer Stadt oder Dorf, dass man eine bäuerliche Mehrheit hat, das gibt es nicht mehr. Und wenn ich alleine bin - wir waren 13 Gemeinderäte - und die anderen 12 überzeug. Da braucht ja gerade einer sein. Aber es muss einfach einer drinnen sein, der die Angelegenheiten der Bauern vertritt.“ (IV7 291-295)

„das muss der bäuerliche Funktionär dem Bürgermeister erklären. Ich muss meinen Standpunkt der Gesellschaft schon erklären. Und das kann ich nur, wenn ich in die Politik gehe und nicht als Querulant, sondern als Mitarbeiter.“ (IV7 281-284)

Wenn sich LandwirtInnen mehr in der Politik engagieren würden, dann wären die bäuerlichen Angelegenheiten besser vertreten. Damit verbunden könnten gewisse Kosten eingespart werden, was sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Bauernschaft auswirken würde. Hierzu liefert Josef Edenhauser das folgende persönliche Beispiel: „

„In meiner Gemeinde Oberndorf war ich natürlich auch lange tätig, da haben wir also die Gemeinde z.B. die ganzen Wege, die zu den Höfen gehen, übernommen. Das ist ein wesentlicher Teil des Betriebserfolges. Wenn ich die Anschlusskosten nicht zahlen brauche, das macht viel aus. Das sind „Radln“, die sieht keiner. Jeder redet, und plötzlich hört man, dass in der EU 3 % des Gesamtbudgets gekürzt wird. Das ist mir wurscht. Wenn ich einen Stall baue und statt 100 % Erschließungsbeitrag nur 25 % zahle, das macht 40.000 € aus. Da verkrafte ich die 3 % von der EU leicht.“ (IV7 271-278)

11.15 MACHT DER BÄUERLICHEN INTERESSENSVERTRETUNGEN (K15)

Zu den bäuerlichen Interessensvertretungen zählen LK, Bauernbund und weitere Bündnisse. Grundsätzlich gaben die befragten ExpertInnen im Interview an, dass die LK eine wichtige beratende Funktion im Bereich Förderwesen, bauliche Maßnahmen und Strategiesetzung ausübt und Betriebe über die angebotenen Arbeitskreise

profitieren können. Vor diesem Hintergrund werden auch kritische Sichtweisen gegenüber der LK beleuchtet, da sich unter der Bauernschaft das Gefühl breit macht, sich nicht ausreichend vertreten zu fühlen. Zuallerletzt werden interessante Strategien der LK Tirol präsentiert, mit denen sie bei gleichzeitiger Eindämmung der Marktmacht des Handels die Wettbewerbsstellung der Bauernschaft erhöhen wollen. Dies funktioniert demnach über Differenzierungsmaßnahmen, die Kundmachung der unfairen Handelsspannen und einer besseren Zusammenarbeit der Molkereien untereinander.

Durch die Inanspruchnahme der Leistungen der LK Tirol können Betriebe ihre Wettbewerbsstellung am Milchmarkt erhöhen, wie folgende ExpertInnen berichten:

Hans Peter Niederarcher (Landwirt): *„Die LK haben eine beratende Funktion, die braucht man einfach. Die braucht man sehr. Alleine wegen den Förderansuchen, das traut sich keiner alleine, weil wenn das wer alleine macht, dann fällt der um das Geld um. Also die Leute sind schon wichtig.“* (IV10 124-126)

Stefan Lindner (Tirol Milch Obmann): *„Also die LK kann die Wettbewerbsstellung der Betriebe über die Beratung und über Arbeitskreise beeinflussen. Es ist nicht immer die Leistung, die man steigern kann, sondern es gibt auch andere Parameter in der Effizienz wie langlebigere Kühe, gesündere Tiere - da hat die Kammer einen starken Einfluss. In der Beratung, wenn es um neue Investitionen geht.“* (IV8 237-242)

Josef Lanzinger (Tiroler Almwirtschaftsverein Obmann): *„Als Kammer hat man die Aufgabe für die Familie die besten Möglichkeiten aufzuzeigen und Lösungen gemeinsam zu finden. Wenn der Betrieb das in Anspruch nimmt, dann kann er durch die Beratung eventuell seinen Betrieb effizienter ausrichten.“* (IV6 268-272)

Zwei LandwirtInnen gaben jedoch an, dass sie sich nicht ausreichend vertreten fühlen. Die Kritikpunkte liegen hier zum einen auf dem Bürokratiestop, der viel Fördergeld „verschluckt“ und zum anderen, dass wenige Funktionäre aus der Landwirtschaft kommen und ihnen somit die Kompetenz der Betroffenheit fehlt.

Christina Thaler (Landwirtin) *„Wir haben eine LK, aber ich fühle mich überhaupt nicht gut vertreten. Wenn ich auf eine Veranstaltung gehe von der LWK oder vom Bauernbund, dann kommt immer nur sie haben das und das abgewehrt und es hätte noch viel schlimmer kommen können [...] wenn du dir ansiehst wieviele Unmengen an Förderungsgeldern an Österreich geschickt werden, dann brauchst über die Hälfte nur für den ganzen Bürokratiestop. Deshalb würde ich für so eine Art Gewerkschaft plädieren, ein bezahlter Vertreter auf Bundesebene, der für die Anliegen der Bauern arbeitet, und der auch einen Bezug zur Milchwirtschaft hat. Das wäre mein Anliegen.“* (IV9 400-409)

Dass die Kombination einen Betrieb zu führen und in der LK oder politisch tätig zu sein oft nicht ganz einfach ist zeigt Josef Niederstrasser im Interview:

Josef Niederstrasser (Landwirt): *„Aber insgesamt sind wir schwach vertreten in diesen Gremien, aber da sind wir auch selber schuld, weil wir da keine Leute hinbringen. Weil das heute auch nicht mehr ganz machbar ist. Im Prinzip kämpft ja jeder Funktionär auch für seinen eigenen Betrieb. Aber wenn daheim zu viel hinten bleibt aufgrund von deinem Einsatz und dass dann daheim alles flöten geht, da machen halt dann viele den Rückzieher.“* (IV11 350-355)

Die Befragung der LK Tirol persönlich in Bezug auf deren Anliegen und wie sie die Wettbewerbsfähigkeit der Milchbauer und Milchbäuerinnen erhöhen wollen ergab folgende Ergebnisse: Neben dem Angebot der Beratung und der Arbeitskreise, ist das Anliegen der LK eine stärkere Position der Bauernschaft gegenüber dem Handel zu schaffen. Dies kann erstens dadurch erfolgen, dass die LK und generell die Bauernschaft versucht als erstes ein neues Branding (wie z.B Heumilch) auf den Markt zu bringen, da dadurch die Bestimmungen vonseiten der Bauernschaft konzipiert werden können. Stefan Hörtnagl, Milchwirtschaftsreferent der LK Tirol, der die Heumilch gründete, unterstreicht dieses Anliegen und sagt, dass es keinen Sinn macht komplett gegen den Handel zu arbeiten, sondern sinnvoll ist, dass man erster ist beim Erstellen einer neuen Produktdifferenzierung:

„Und natürlich die weitere Strategie ist sicherlich eine weitere Differenzierung und wir müssen dem auch teilweise nachkommen, was die Handelsketten auch fordern. [...] Wenn sie Laufstallmilch haben wollen und es gibt Menschen, die Laufstallmilch anbieten, dann wirst du nicht der Dritte sein können, sondern dann musst du der Erste sein. Und das hat sich bis jetzt immer bewährt. Gentechnikfreie Milch ist in Tirol entwickelt worden, die Heumilch haben wir in Tirol gegründet worden.“ (IV5 318-326)

Die zweite Strategie zur Erhöhung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit liegt laut Stefan Hörtnagl darin, *„dass man die Molkereien unterstützen muss in Bereiche, die sie selber nicht angehen können, also gegen die Handelsketten vorzugehen. Also aufzuzeigen, was sind den Handelsspannen im Milchbereich. Wenn der Bauer 30 % des Milchpreises kriegt, dann die Molkerei im Endeffekt so 20 % und der Rest schlussendlich, also 50 %, in Zwischenhandel und Handel geht und dann eine satte Marge überbleibt. Dann muss man sagen, da hat der Konsument durchaus Verständnis das zu ändern. Aber um das zu ändern und das zu bekommen ist nicht ganz einfach aufgrund der Stärke der Handelsketten. Und da muss man daran arbeiten und schauen, dass man die Molkereien unter einen Hut bekommt und dass sie sich nicht gegenseitig unterbieten.“* (IV5 291-302) Dieses Problem wurde bereits im Kapitel

11.11 von Josef Niederstrasser angesprochen, dass die größte Molkerei den Preis vorgibt, und die anderen dadurch gezwungen sind, zu diesem Preis die Produkte beim LEH abzusetzen. Doch eine bessere Zusammenarbeit unter den Molkereien würde eine bessere Wettbewerbsstellung gegenüber dem LEH bedeuten.

11.16 GESELLSCHAFT UND MEINUNGSBILDNER (K16)

Grundsätzlich ist hier anzumerken, dass die Meinungsbildung der Gesellschaft hier in zwei Richtungen läuft: Zum einen beeinflussen Meinungsbildner wie NGO's, Journalisten, soziale Medien, ärztliche Publikationen und Werbung zu einem großen Teil die Meinung der Gesellschaft und zum anderen werden gesellschaftliche Strömungen von Meinungsbildnern aufgeschnappt und thematisiert. Die Position der Meinungsbildner am Milchmarkt ist auf jeden Fall nicht zu unterschätzen, wie die befragten ExpertInnen im Interview berichten:

Hans Laffer (Landwirt): *„[W]enn ich eine Kuh zeige, die hinter einem Fressgitter steht und die anhängen lasse, das ist eine einfache Geschichte, weil da habe ich ein Bild. Der Konsument glaubt sofort, der Kuh geht es schlecht, da habe ich sie schon emotional gepackt. Und im Netz verbreitet sich sowas sehr stark, da sind die Landwirtschaftsgegner sehr mächtig. [...] Die treten ja schon fast militant auf, und da bist als einzelner etwas abgeschreckt, dass du da was im Internet veröffentlichst, weil da ist man nicht so geschult, sag ich jetzt mal. Und da glaube ich schon, dass es auf größerer Ebene vom Verband her wichtig ist, dass sie besser auftreten, Gegenargumente starten, die Gesellschaft aufklären und die Leute enttarnt, die nur mit schlechten Bildern im Kopf arbeiten.“* (IV12 288-301)

Josef Lanzinger (Tiroler Almwirtschaftsverein Obmann): *„Ich glaube aber, dass die Leute, die nicht in der Landwirtschaft tätig sind und auch wenig mit der Landwirtschaft zu tun haben, sich oft nicht ganz vorstellen können, wie es den Tieren tatsächlich geht oder gehen soll. Die vertrauen da oft auf irgendwelche Meinungsbildner.“* (IV6 233-236)

Die Befragten schätzen die Macht der Meinungsbildner sehr hoch ein, da diese die Power besitzen durch gezielte mediale Maßnahmen die gesellschaftlichen Meinungen zu formen. Deren Einfluss kann sich stark auf das Kaufverhalten der Menschen und in Folge auf den Milchmarkt auswirken. Die befragten ProduzentInnen kritisieren die falschen Bilder und Vorstellungen, die durch NGO's und Medien entstanden sind. Hans Laffer spricht hier die Unwissenheit der Gesellschaft über die Bioproduktion versus konventionelle Milchproduktion an: *„Wenn ich da einen in der ländlichen Gemeinde sage, wir verfüttern Kraftfutter, wie eigentlich jeder Biobetrieb auch, dann fällt der fast vom Sessel runter, weil er glaubt, dass das Kraftfutter irgendein*

chemisches Zeug ist, bis ich ihm erklärt habe, dass das nur das Getreide und der Mais ist, der nicht für die Lebensmittelverarbeitung weiter geeignet ist. Und da sind einfach total falsche Bilder entstanden. Und ich glaube, die Meinungsbildung haben die Bauern und die bäuerliche Vertretung 20 Jahre lang den Tierrechtsorganisationen vermitteln lassen.“ (IV12 181-187)

Daneben stellen die LandwirtInnen das romantisierte Bild, dass durch Medien, NGO's aber auch vom LEH vermittelt wird, in Frage. Das romantisierte Bild, das sich in die Köpfe der Gesellschaft eingepägt hat, können die Milchbauern und Milchbäuerinnen in der Realität nicht immer Rechnung tragen. Es gibt auch die schwierige, die unschöne Seite der Landwirtschaft, welche die Gesellschaft durch die verzerrte Wahrnehmungsbildung durch Medien nicht sieht und wenn sie diese Seite in der Realität begegnen, dann trifft man bei der Gesellschaft auf Unverständnis und vorschnelle Beurteilungen. Diese falsche mediale Darstellung bekrittelt die Landwirtin Christina Thaler:

„Es wird aber auch nach wie vor knallhart in den Medien, in der Werbung, dieses romantisierte Bild vermittelt. Da siehst du das sprechende Schwein von Ja!Natürlich, den Bauern, der sich in der Früh, die Hände wärmt, wenn er die Kuh beim Euter melkt. Eine komplette falsche Darstellung. Das wird so verbreitet. Also die schöne Landwirtschaft, das soll so sein.“ (IV9 74-78)

„Wenn du mit einem Traktor und einem Mulcher kommst, das ist so ein Gerät wo du die Stauden niederhäckselst, da regen sich die Leute gleich auf, weil ihnen das zu laut ist. Das stört das schon ihr Auge. Dass da der laute Traktor fährt, das daugt ihnen gar nicht. Das Verständnis fehlt total.“ (IV9 184-187)

Auf dem internationalen Markt sind wir sehr kleinstrukturiert, aber wenn ich bei uns sage, ich habe 80 Kühe, dann sagt jeder wow, da habe ich auch schon so Sachen wie Massentierhaltung oder Industrie gehört. Die haben aber keine Ahnung“ (IV9 86-89)

Auch Tirol Milch Obmann, Stefan Lindner, bemängelt das fehlende Verständnis der Gesellschaft und meint, *„dass man normale Landwirtschaft nicht mehr so einfach betreiben kann, weil die Gesellschaft in manchen Fragen ein bisschen ins Blaue abdriftet. Wenn ich mit dem Güllefass ins Dorf fahre, dann winken mir auf einmal nicht mehr alle Leute, die mir sonst auch winken. Da sind wir alle gemeinsam gefordert, dass wir der Gesellschaft wieder mehr das Verständnis oder das Bewusstsein vermitteln“ (IV8 347-352).* Die natürlichen Dinge der Landwirtschaft müssen wieder mehr auf Verständnis der Gesellschaft treffen.

Die gesellschaftlichen Strömungen, die teils von Meinungsbildnern getrieben werden, sind aber nicht nur negativ zu betrachten. Es gibt hier durchaus Entwicklungen, die sich positiv auf die heimische Milchproduktion auswirken und Grundlage einer Strategie bieten können. Dazu nennt Josef Lanzinger, Tiroler Almwirtschaftsverein, das Beispiel mit der in Verruf geratenem Palmöl, dass der Butter zugutekommt:

„Wenn ich mir jetzt Palmöl ansehe, das war früher mal im Trend. Da verbreiten sich dann negative Schlagzeilen in Medien und dann schlägt es auf einmal um. Dann ist es genau das Gegenteil, dann fällt da der Preis zusammen. Jetzt macht jeder Werbung für palmölfreie Produkte und das Butter gut ist. Entscheidend ist immer wie berichten die Medien, das sind oft die Vertrauensbildner. (IV6 211-215)

Der Fitnesstrend und das veränderte Konsumverhalten der heutigen Gesellschaft sieht Stefan Lindner als eine Entwicklung, die für die Milchproduktion in Zukunft interessant und Anreiz für eine Strategieentwicklung sein könnte. Hierzu nennt er die Nische der Molkeneiweißkonzentrate, die für Fitnessdrinks und Nahrungsergänzungsmittel für gesundheitsbewusste Menschen eingesetzt werden könnten:

„Ich glaube, was auch ein spannendes Thema für die Zukunft wird, ist die Molkeneiweißkomponente also Whey Protein bei Fitnessdrinks, aber nicht nur für „Fitnessstudiojunkies“, sondern auch für den Otto-Normalverbraucher als Nahrungsergänzungsmittel. Die Molkeneiweißkonzentrate sind ja eigentlich von der Eiweißfraktion her total gesund. Und Molkeneiweißkonzentrate fallen ja am Ende bei Molke der Käseproduktion an und das ist ein spannendes Thema. Und das ist ein Markt, der ziemlich stark wachsen wird, glaube ich.“ (IV8 207-214)

12 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden nun die dargestellten Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews in Beziehung zu den Fragestellungen gesetzt. Die Interviews basierten dabei auf ein modifiziertes Wettbewerbskräftemodell nach Porter und einem modifizierten Strategiemodell nach Porter. Ziel dieses Kapitels ist, aufzuzeigen, dass erst die Verknüpfung der beiden Modelle eine aufschlussreiche Erkenntnisgewinnung zur zentralen Forschungsfrage möglich macht. Denn wenn man die Wettbewerbsstrategien eines Milchviehbetriebes lediglich mit dem Strategiemodell von Porter beleuchtet, dann würden wichtige Aspekte, die Grundlage einer Strategieentwicklung bilden, außer Acht gelassen werden.

Subforschungsfrage FF 1.2: *Auf welche Gründe kann die jeweilige Positionierung des Betriebes im Wettbewerbsumfeld zurückgeführt werden? Mit welchen Wettbewerbskräften und Markteinflussgrößen sehen sich die Milcherzeuger in der Tiroler Berglandwirtschaft konfrontiert?*

Milchbauern und Milchbäuerinnen schätzen die Bedrohung durch Neueintritte verschwindend gering ein. Es gibt zwar keine gesetzlichen Eintrittsbarrieren, aber da die Milchproduktion sehr kapitalintensiv ist und viel Know-How abverlangt, gibt es fast keinen Quereinsteiger. Eine sehr geringe Bedrohung stellen zudem die Substitute dar. Die Kuhmilchersatzprodukte, die es derzeit am Markt gibt, haben laut den Befragten keinen erheblichen Einfluss auf den Milchmarkt.

Der Wettbewerb zwischen den MilchproduzentInnen wird primär über Pachtflächen in Gunstlagen ausgeübt. Dadurch werden die Pachtpreise der landwirtschaftlichen Flächen stark in die Höhe getrieben. Ein Grund für diesen Wettbewerb liegt darin, dass die Förderungen auf der Pachtfläche liegen. Um dies zu vermeiden, gäbe es laut Dr. Hovorka die Möglichkeit die Förderungen an die Arbeitskraft zu koppeln.

Die Wettbewerbskraft „direkte Abnehmer“ sind in der Milchwirtschaftsbranche oftmals Molkereien. Diese sind bäuerliche Genossenschaften, die im Zwiespalt zwischen bäuerlichem Interesse und Konzerndenken stehen. Da die Molkerei aus einem bäuerlichen Vorstand besteht, sind sie bemüht die Interessen der Bauernschaft zu vertreten, sie müssen aber auch darauf bedacht sein, wirtschaftlich zu arbeiten. In den Interviews wurde die große Machtstellung der Berglandmilch kritisiert, da diese schlussendlich eigentlich den Preis bildet. Wenn sie mit dem LEH einen Vertrag

abschließt, dann müssen die anderen Molkereien auch zu diesem Preis absetzen und können keinen höheren Preis mehr ausverhandeln.

Zu den indirekten Abnehmern zählen LEH und Gastronomie. Der LEH hat laut den ExpertInnen eine große Machtstellung, welche die Wettbewerbsstellung der Betriebe beeinflusst. Der LEH übt seine Machtposition über die Preisgestaltung aus und über Richtlinien, die sie den ProduzentInnen aufzwingen. In dieser Hinsicht wurden die Tierwohl-Richtlinien der ZZU stark kritisiert. Von ExpertInnen aus Politik und Verwaltung wurden hier die Konsumenten als treibende Kraft genannt, die das Tierwohl fordern. Diese Darlegung ist aber nicht wirklich valide, da die Einstellung der KonsumentInnen zu einem großen Teil auch von Meinungsbildnern wie Werbung, NGO's, soziale Medien beeinflusst wird.

Die Wettbewerbskraft „Gastronomie“ stellt eine deutliche Schwachstelle. Die Gastronomie birgt ein enormes Absatzpotential, das aber noch viel zu wenig betätigt wurde. Der Trend der Bevölkerung zum regionalen Echten kann genutzt werden, um die Gastronomen dazu zu bewegen, heimische Milch und Milchprodukte zu kaufen. Das würde eine große Wirkung auf die Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe haben, da sie dann weniger vom LEH abhängig sind.

Die Eingriffe des Staates und der EU haben einen erheblichen Einfluss auf die Milchviehbetriebe, da sie die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen. Das Ende der Milchquotenregelung beispielsweise bewirkt Unsicherheiten in der Produktion. Auch bäuerliche Interessensvertretungen können über Beratung und Arbeitskreise Einfluss auf die Wettbewerbsstellung ausüben.

Die Macht der Meinungsbildner wie NGO's und Medien wird als groß eingeschätzt, da diese die Einstellung der Gesellschaft beeinflussen und falsche Vorstellungen und Bilder erzeugen können, die sich negativ auf die Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe auswirken können.

Zentrale Forschungsfrage FF 1: *Welche Strategien können haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe mit einer Bestandsgröße von 50 bis 100 Milchkühe in der Tiroler Berglandwirtschaft nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?*

Das Strategiemodell und Branchenstrukturmodell von Porter schaffte eine erste Ausgangsbasis in der Analyse der Strategieoptionen der Milchviehbetriebe. Da die Modelle generische Annahmen treffen, wurden die Modelle an die Milchwirtschaftsbranche angepasst, damit sie mehr Aussagekraft erhalten. Nachdem das Strategiemodell nach Porter modifiziert wurde, konnten vier Hauptstrategien identifiziert werden. Diese decken die grundlegenden Strategieoptionen der Tiroler Milchviehbetriebe von 50 bis 100 Milchkühe ab:

- ⇒ Ausbau Beziehungsnetzwerke
- ⇒ Kostenführerschaft
- ⇒ Differenzierung
- ⇒ Risikostreuung

Effiziente Strategiemassnahmen sind laut den befragten ExpertInnen kombinierte Strategien. Eine kombinierte Strategie ist beispielsweise, wenn Betriebe einen Teil an die Molkerei liefern und einen Teil direkt vermarkten. Dadurch streuen sie das Risiko und erreichen eine bessere Widerstandsfähigkeit, d. h. die Risiken, die bei einer hundertprozentigen Lieferung an eine Molkerei auftauchen, können abgedeckt werden, indem man sich eine Ausweichmöglichkeit schafft und einen Teil direkt vermarktet.

Um mögliche weitere Strategieoptionen von Milchviehbetrieben zu eruieren, bedarf es nicht nur der Beleuchtung der Strategieoptionen im Rahmen des Strategiemodells, sondern einer Mitberücksichtigung des Umfelds, d. h. in welchem Netzwerk und in welcher Gemengelage von Markteinflussgrößen die Betriebe eingebettet sind. Deshalb wurde hier das Branchenstrukturmodell von Porter modifiziert, um Einsicht in Markteinflussgrößen zu gewähren und mögliche Schwachstellen zu ermitteln. Das Branchenstrukturmodell, das ursprünglich fünf Wettbewerbsgrößen aufweist, wurde um weitere fünf Markteinflussgrößen erweitert.

Die Analyse der insgesamt zehn Markteinflussgrößen im Rahmen der ExpertInneninterviews war sehr bedeutsam, da dadurch Erkenntnisse zu Einflussgrößen gewonnen wurden, die Grundlage einer weiteren Strategieentwicklung

der MilchproduzentInnen bilden können. Wie die Historie gezeigt hat, können Milchbauern und Milchbäuerinnen beispielsweise den Akteur Staat als Grundlage ihrer Strategie heranziehen und die abgeänderten Vorschriften nutzen, um ihre Wettbewerbsstellung zu verbessern (Beispiel: Legalisierung des Ab-Hof Verkaufs siehe Kapitel 4.2). Aus den Interviewergebnissen konnten neben den vier Hauptstrategien somit acht weitere Strategiemöglichkeiten identifiziert werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der Milchviehbetriebe nachhaltig verändern könnten. Aktuell wäre die Gastronomie eine wichtige Markteinflussgröße, die durch eine Veränderung des Reglements eine ganz andere Marktlage und Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe bewirken würde. Im Folgenden werden die aus der Umfeldanalyse abgeleiteten Strategieoptionen präsentiert:

- ⇒ **Zusammenarbeit mit Gastronomie:** Hierzu gibt es Ansätze zur Zusammenarbeit, diese sind aber noch stark ausbaufähig. Auf dieser Wettbewerbskraft liegt großes Potential.
- ⇒ **Branding selbst erstellen:** LK, Bauernbund und weitere bäuerliche Interessensvertretungen sind gefordert als erstes Differenzierungsmaßnahmen zu setzen, bevor es der LEH übernimmt, da dadurch die Regeln bestimmt werden können. Das beste Beispiel ist die Heumilch, die von der LK gegründet wurde.
- ⇒ **Betätigung in der Politik:** Der Politiker Josef Edenhauser nannte wesentliche Vorteile, die durch mehr Betätigung in der Politik vonseiten der Bauernschaft geschaffen werden können. Ein angeführtes Beispiel in dieser Hinsicht war, dass ein Bauer/eine Bäuerin, der/die im Gemeinderat tätig ist, sich dafür einsetzen kann, dass die Anschlusskosten von der Gemeinde übernommen werden. Das würde für Betriebe viel Kosten ersparen.
- ⇒ **Aufklärung der Gesellschaft:** Die falschen Bilder und Vorstellungen, die die breite Gesellschaft aufgrund von Meinungsbildnern zu Themen rund um die landwirtschaftlichen Tätigkeiten, der Anbindehaltung und Tierwohl hat, gehören revidiert. Diese oftmals einseitige Meinungsbildung schadet den Milchviehbetrieben, da sie dadurch auf viel Kritik in der Gesellschaft stoßen und von außen bestimmte Produktionsbedingungen aufgezwängt bekommen.
- ⇒ **Keine Doktrinen in Ausbildung vermitteln:** Die Betriebsausrichtung und das Management eines Betriebes hängt auch zu einem gewissen Teil von der Ausbildung ab. Was in der Ausbildung in den Landwirtschaftsschulen gelehrt

wird, kann von der Politik mitbestimmt werden. Deshalb ist eine Betätigung in der Politik vonseiten der Bauernschaft sehr wichtig.

- ⇒ **Mehr Zusammenarbeit zwischen Molkereien:** Damit sich Molkereien bei der Preisbildung nicht untereinander ausspielen, bedarf es mehr Zusammenarbeit zwischen den Molkereien.
- ⇒ **Nischenprodukt Molkeneiweißkomponente:** Tirol Milch Obmann, Stefan Lindner, erkennt ein zukünftiges Potential der Milchproduktion in Molkeneiweißkonzentrate. Diese könnten als Nahrungsergänzungsmittel fungieren, da sie eine gute Eiweißfraktion aufweisen.
- ⇒ **Kooperation mit Foodcoops:** Für gewisse Landwirtinnen könnten die Zusammenarbeit mit Foodcoops gewinnbringend sein.

Manche dieser Strategien können von Milchbauern und Milchbäuerinnen alleine umgesetzt werden (wie etwa Betätigung in der Politik) und andere Strategien brauchen möglicherweise die Unterstützung von anderen LandwirtInnen oder LK und weiteren bäuerlichen Interessensvertretungen. Nichtsdestotrotz können diese Strategien eine Chance für die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe darstellen.

Subforschungsfrage FF 1.1: *Welche Risiken und Chancen sind mit der Realisierung der Strategien verbunden?*

In der Strategie „Ausbau der Beziehungsnetzwerke“ überwiegen laut den Interviewergebnissen die Chancen die Risiken. Wenn Kooperationen mit Lieferanten, ProduzentInnen und Abnehmern geschlossen werden, können Betriebe Kostenersparnisse und eine Steigerung der Absatzmenge erzielen. Zudem bietet ein vertrauensvolles Beziehungsnetzwerk eine intensivere Zusammenarbeit und Absprache der AkteurInnen und vermindert das Risiko, dass sich AkteurInnen gegenseitig ausspielen. Die Risiken bei der Strategie liegen darin, dass bei einer Gründung einer Siliergemeinschaft eine Gegenbewegung vonseiten des Maschinenrings entstehen kann, da diesem Marktanteile durch die Gemeinschaften entgehen.

Die Strategie „Kostenführerschaft“ birgt im Economies of scale Bereich Risiken, im Low-Input Bereich hingegen überwiegend Chancen. Das Risiko in der Economies of Scale Strategie liegt darin, dass Betriebe, die stark in die Größe gehen, schnell ihre

Liquidität verlieren können, wenn der Milchpreis sinkt. Zudem stellt ein Betrieb mit 100 Kühen eine große Herausforderung für Familienbetriebe dar, das zu Überlastungen führen kann. Bei der Low-Input Strategie gibt es die Chance durch Kostenersparnisse ein Wachstum zu erreichen. Außerdem bewirkt eine Low-Input Strategie durch die Umstellung auf Weide eine Arbeitszeiteinsparung und bringt i.d.R. auch mehr Lebensqualität.

Die „Differenzierungsstrategie“, die auf drei Ebenen erfolgen kann, birgt auf jeder Ebene Chancen und Risiken. Auf der Produktdifferenzierungsebene können höhere Gewinnmargen beim Absatz erzielt werden. Zudem bietet die Umstellung auf Bio- und Heumilch für Milchviehbetriebe mehr Sicherheit, da ihnen ein Zuschlag garantiert ist. Wie ExpertInnen in den Interviews berichten, sieht es in Zukunft so aus, dass die Spanne zwischen konventionellen Preis und Bio- und Heumilchpreisen immer größer wird und die Bio- und Heumilchpreise steigen. Dies verschafft Bio- und Heumilchbetriebe eine gewisse Robustheit gegenüber Preisvolatilitäten. Bei der Umstellung auf Biobetrieb gibt es aber auch Risiken zu bedenken. Da in Deutschland viele Betriebe auf Bioproduktion umstellten und der Biomarkt seit den letzten Jahren stagniert, besteht das Risiko einer Sättigung. Ein weiteres Risiko liegt in den Umstellungskosten. Da erst nach einem halben Jahr in dem Biofutter verwendet wurde, die Milch als Biomilch abgeholt wird, bedeutet das für den Betrieb ein halbes Jahr höhere Kosten. Dies kann ein Risiko darstellen, falls der Betrieb nicht liquide genug ist. Die zweite Ebene der Differenzierung ist die Umstellung auf eine andere Kuhrasse. Dies kann die Gewinnmarge erhöhen, da bei Rassen wie Jersey eine gehaltvollere Milch gewonnen werden kann und die Molkerei nach Milchinhaltsstoffen bezahlt. Zudem bedeutet eine Umstellung auf eine Zweinutzungsrasse mehr Gewinn, da die Kuh als Altkuh weiterverkauft werden kann. Die dritte Ebene betrifft die Absatzdifferenzierung. Hier bringt die Direktvermarktung mehr Flexibilisierung und eine Ausweichmöglichkeit falls der Milchpreis sinkt. Die Direktvermarktung ist aber auch risikoreich, da die selbstständige Vermarktung einen hohen Zeitaufwand von den LandwirtInnen abverlangt.

Mit der Strategie „Risikostreuung“ sind primär Chancen verbunden. Zum einen können neue Wachstumspotentiale erschlossen werden und zum anderen bringt die laterale und vertikale Diversifikation weniger Abhängigkeit vom volatilen Marktpreis.

Subforschungsfrage: FF 1.3: *Wie wird die Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes generell und im Speziellen für die Milchviehbetriebe im Tiroler Bergland von Akteuren bzw. Akteursgruppen der Branche eingeschätzt?*

Die subjektiven Einschätzungen der befragten AkteurInnen zum Strukturwandel, zur gegenwärtigen Lage und zur Entwicklung des österreichischen Milchmarktes sind sehr zweigepolt. Grundsätzlich ist es so, dass sich die Bauernschaft kritisch, aber hoffnungsvoll gegenüber der Lage und zukünftigen Entwicklung des Milchmarktes zeigt, während die AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Molkerei eine stark positive Grundhaltung einnehmen. Letztere sagen, dass ein gesunder Strukturwandel notwendig ist, damit die LandwirtInnen hierzulande am Puls der Zeit bleiben. Wenn die LandwirtInnen die technischen Gegebenheiten nutzen, dann sehen die AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Molkerei der Zukunft des österreichischen Milchmarktes äußerst positiv gegenüber. Sie sehen für die Zukunft Chancen im Trend zum regionalen Echten und in den CETA-Verhandlungen, die die Absatzmenge steigern würde.

Die Bauernschaft hingegen teilen im Interview ihre kritischen Ansichten in Bezug auf die Lage und Entwicklung des Milchmarktes mit. Erstens sehen sie sich von der wachsenden Konzernmacht bedroht. Sie sehen es äußerst bedenklich, wenn der LEH die Richtlinien für Produktionsbedingungen und Bewirtschaftungsweise vorgibt, und sie in den Entscheidungsprozess bei der Entwicklung von Brandings nicht miteingebunden werden. Zudem stufen sie die vollständige Deregulierung der Produktionsmengen als sehr problematisch ein, da sich Angebot und Nachfrage am Milchmarkt aufgrund der Strukturen (Förderungen, gegenseitiges Auspielen der Molkereien untereinander etc.) nicht einpendeln werden. Im Zuge der Deregulierungsschritte der EU sieht die Bauernschaft die Abschaffung der Milchquotenregelung als unfair gegenüber denjenigen LandwirtInnen an, die sich durch das ständige Zukaufen von Quoten, ihre Wettbewerbsstellung über Jahre hinweg aufgebaut und gesichert haben und sie diese durch das Ende des Quotensystems nun verloren haben.

Aus den Interviews mit den ExpertInnen auf Politik- und Verwaltungsebene kann geschlussfolgert werden, dass der Strukturwandel in Österreich im Vergleich zu Nachbarländern aufgrund von folgenden fünf Faktoren weniger stark anzutreffen ist.

Diese Faktoren sind maßgeblich für die Widerstandsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Betriebe:

1. Inanspruchnahme der Zweinutzungsrasse (Verkauf der Altkuh)
2. Hohe Anzahl an Nebenerwerbsbetrieben (dies wird aber vonseiten der ExpertInnen nicht nur gutgeheißen)
3. Eine gute Eigenkapitaldeckung der Betriebe (ist dem langsamen Wachstum der Betriebe zuzuschreiben)
4. Emotionale Verbundenheit

Wenn man sich die Tiroler Bergbauern im Speziellen ansieht, dann liegen neben den oben fünf genannten Faktoren die Stärken zudem auf das besondere Landschaftsbild der Bergen und Almen, der Eigentumsstruktur und den Nischen. Zu den Schwächen der Tiroler Betriebe zählt die kostenintensivere Bauweise und die Limitation in der Betriebsausweitung aufgrund der natürlichen Bedingungen. Diese natürlichen Gegebenheiten, die Einschränkungen auf die Produktionsweise bewirken, wurden jedoch genutzt und zu Stärken umfunktioniert, d. h., dass Bauern das Image der Berge herangezogen haben, um eine Qualitätsschiene zu fahren und damit Gewinn erzielen. Die Schwächen werden zu Stärken umfunktioniert.

12.1 FAZIT UND AUSBLICK

Jeder Betrieb muss betriebsindividuell entscheiden, welche Strategie für seinen Betrieb am besten ist. Da es viele verschiedene betriebliche und familiäre Ausgangssituationen gibt, können keine strategischen Patentrezepte für einen Betriebserfolg entwickelt werden. Im Rahmen der Arbeit wurden deshalb keine allgemeingültigen Aussagen für oder gegen die Eignung einer bestimmten Strategie getroffen. Dennoch konnten mithilfe der ExpertInneninterviews Tendenzen zu bestimmten Strategien abgeleitet werden. Es wurde beispielsweise festgestellt, dass aufgrund der natürlichen Strukturen die Landwirtinnen in Tirol die Differenzierungs- und Low-Input Strategie gegenüber der Economies of Scale Strategie bevorzugen.

Neben den vier Grundstrategien, die im modifizierten Strategiemodell nach Porter angeführt sind, gibt es noch weitere Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die aus der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse gezogen werden können. Diese Strategien können helfen, das Umfeld und die Rahmenbedingungen, in denen die MilchproduzentInnen eingebettet sind, nachhaltig und effektiv zu gestalten.

Wenn ein Reglement geschaffen wird, das eine bessere Kooperation zwischen Gastronomie und MilchproduzentInnen zum Ziel hat, dann kann das Problem der Überproduktion beseitigt werden und eine Absatzsicherheit der Milch und Milchprodukte geschaffen werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Bauernschaft „über den Tellerrand blickt“ und neue Wege bei der Strategieentwicklung entdeckt, die die Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe zum Positiven beeinflussen können. Auch eine verstärkte Betätigung in der Politik vonseiten der Bauernschaft kann bewirken, dass Rahmenbedingungen für die Milchviehbetriebe zum Besseren gestaltet werden und das fängt schon in der Gemeinde an.

Die Prämisse der vorliegenden Arbeit ist demnach, dass bei einer Strategieentwicklung das Umfeld, die Wettbewerbskräfte und die Rahmenbedingungen mitbeachtet werden müssen, um neue, wertvolle Möglichkeiten zu erschließen, die zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe führt. Neue, unergründete Wege können viele Chancen mit sich bringen.

13 Literaturverzeichnis

Agrarmarkt Austria (1995): AMA-Markberichte Milch und Milchprodukte; online unter: <https://www.ama.at/Marktinformationen/Milch-und-Milchprodukte/Marktbericht> (1. Juni 2018).

Agrarmarkt Austria (2015): AMA-Markberichte Milch und Milchprodukte; online unter: <https://www.ama.at/Marktinformationen/Milch-und-Milchprodukte/Marktbericht> (1. Juni 2018).

Agrarmarkt Austria (2017): AMA-Markberichte Milch und Milchprodukte; online unter: <https://www.ama.at/Marktinformationen/Milch-und-Milchprodukte/Marktbericht> (1. Juni 2018).

Agriculture Canada (1992). Competitiveness of food processing in Canada. Food processing competitiveness group. – In: Industry, Science and Technology Canada. – Canada.

Austria Presse Agentur (2012): Unabhängige GewerkschafterInnen: Hände weg von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen; online unter: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120302_OTS0053/unabhaengige-gewerkschafterinnen-haende-weg-von-der-bundesanstalt-fuer-bergbauernfragen (1. Juni 2018).

Becker und Fallgatter (2005): Strategische Unternehmensführung: Eine Einführung mit Aufgaben und Lösungen (2. Aufl.) – Berlin.

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2009): Ausgleichszulage und Kulturlandschaft – eine fruchtbare Beziehung – Wien.

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2013): Grüner Bericht 2013 – Wien.

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2015): Grüner Bericht 2015 – Wien.

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2016): Grüner Bericht 2016 – Wien.

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2017): Grüner Bericht 2017 – Wien.

BMNT – Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2015): Modernisierung landwirtschaftlicher Betriebe; online unter: https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/le-07-13/investitionen-bildung/modernisierung.htmleco (1. Juni 2018).

BMNT – Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2015): Bergbauern in Österreich; online unter: https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/le-07-13/bergbauern-az/Bergbauern.html (1. Juni 2018).

Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. – Wiesbaden.

Bea, F. X. und Hass, J. (2005): Strategisches Management (4. Aufl.) – Stuttgart.

Becker, F. G. (2011): Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung – Bamber.

Bovaird, T (2009): Strategic Management in Public Sector Organisations. – In Bovaird, T.; Löffler, E. (Hrsg.): Public Management and Governance (2. Aufl.) – London, 55-74.

Böheim, M. (2004): Wettbewerb, Wettbewerbspolitik und Wirtschaftswachstum. Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz für Österreich. *WIFO Monatsberichte* 77(10), 751-768.

Brinkmann, T. (1922): Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. – In: Grundriß der Sozialökonomik, Land- und Forstwirtschaftliche Produktion und Versicherungswesen. – Tübingen, 27-124.

Chaffee, E. E. (1985): Three models of strategy. *Academy of Management Review* 10(1), 89-98.

Chandler, A. D. (1962): Strategy and structure: Chapters in the history of the American Business – Cambridge, Massachusetts.

Choplin G., Strickner, A. und Trouve, A. (2011): Ernährungssouveränität. Für eine andere Agrar- und Lebensmittelpolitik in Europa. – Wien.

Europäische Kommission (2013): Überblick über die Reform der GAP 2014-2020, online unter: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/policy-perspectives/policy-briefs/05_de.pdf (1. Juni 2018).

Fährmann, B. (2008): Die Politik zur ländlichen Entwicklung im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik. Von den Ursprüngen bis zur Gegenwart – Berlin.

Flick, U. (2011): Qualitative Forschung. Eine Einführung. – Reinbek bei Hamburg.

Froschauer, U. und Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme – Wien.

Gasson, R. und Errington, A. (1993): The Farm Family Business – Wallingford, UK.

Ghoshal, S. und Bartlett, C. A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review* 15(4), 603-625.

Gläser, J. und Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (3. Aufl.) – Wiesbaden.

Gohin, A. und Latruffe, L. (2006): The Luxembourg Common Agricultural Policy Reform and the European Food Industries;: What's at stake? – In: The Canadian Journal of Agricultural Economics 54, 175-194.

Gorden, R. L. (1975): Interviewing. Strategies, techniques and tactics. Homewood – Illinois.

Grant, W. (1997): The Common Agricultural Policy. – Basingstoke.

Groier, M.; Hovorka, G. (2007). Innovativ bergauf oder traditionell bergab? Politik für das österreichische Berggebiet am Beginn des 21. Jahrhunderts. Forschungsbericht Nr. 59 der Bundesanstalt für Bergbauernfragen – Wien.

Hayek, F. A (1968): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren – Tübingen.

Hildenbrand, B. und Bohler K. F. (1997): Landwirtschaftliche Familienbetriebe in der Krise. *Sozialforschung, Arbeit und Sozialpolitik* – Münster

Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. – In: Zeitschrift für Soziologie 7, 97-115.

Hovorka, G. (2018): Die Förderung der Berglandwirtschaft. *Der kritische Agrarbericht*, 90-94.

LK – Landwirtschaftskammer Tirol (2017): Info Milch. Übersicht Tiroler Milchwirtschaft 2016 – Tirol.

Isermeyer, F. (1995): Agrarpolitische Rahmenbedingungen für eine wettbewerbsfähige Landwirtschaft. *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.* 31, 647-662.

Kelle, U. und Kluge, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus. – Opladen.

Kirner, L. (2012): Vollerwerb in Zeiten nicht geschützter Märkte – Modellkalkulationen für Milchviehbetriebe. 39. *Viehwirtschaftliche Fachtagung der LFZ Raumberg-Gumpenstein*, 27-33.

Kirner, L. (2015): Milch: So hoch sind die Kosten wirklich. *Top agrar Österreich* 10, 12-15.

Kirner, L.; Hedegger, M. und Ludhammer, S. (2015): Entwicklung von Milchviehbetrieben 50+. *Tagungsband der 42. Viehwirtschaftlichen Fachtagung der HBLFA Raumberg-Gumpenstein*, 1-7.

- Kowall, S. und O'Connell D. C. (2010): Zur Transkription von Gesprächen. – In: Flick, U., Kardorff, E. v. und Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch – Reinbek bei Hamburg, 437 – 447.
- Krammer, M. und Kirner, L. (2007): Strategien zur Betriebsentwicklung nach Umsetzung der GAP-Reform 2003. Befragung von Bauern und Bäuerinnen mit Milchkuh-, Mutterkuh- und Marktfruchtbetrieben. *Agrarpolitischer Arbeitsbehelf Nr. 26 der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft* – Wien.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. und Stefer, C. (2008). Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis (2. Aufl.) – Wiesbaden.
- Küpper, H. U. (2005): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente (4. Aufl.) – Stuttgart.
- Lamnek, S. (1993). Qualitative Sozialforschung. – Weinheim.
- Lamnek, S. (2011): Qualitative Sozialforschung. – Weinheim.
- Lamnek, S. und Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung (6. Aufl.) – Weinheim, Basel.
- Larcher, M. und Vogel, S. (2009): Langfristige Betriebsentwicklung österreichischer Biobetriebe. *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 18(1), 91-100.
- Landwirtschaftsgesetz (1960): Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, ausgegeben am 27. Juli 1960; online unter: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1960_155_0/1960_155_0.pdf (1. Juni 2018)
- Mattisek, A., Pfaffenbach, C. und Reuber, P. (2013): Methoden der empirischen Humangeographie – Braunschweig.
- Marti, M. (2009): Knacknuss Strategieformulierung und -implementation: Betrachtungen am Beispiel des Facility Management VBS. – Universität Bern: Masterarbeit.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken – Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. Aufl.) – Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Weinheim.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. – In: *Management Science* 24, 934-948.

- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66.-75.
- Mintzberg, H. (1992). Structure in fives: Designing effective organizations. – Upper Saddle River, NJ.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. und Lampel, J. (1998): Strategy Safar: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York.
- Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2003): Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen – Stuttgart.
- Neudorfer, T. (2012): Analyse verschiedener Strategieoptionen von Milchkuhbetrieben unter volatilen Marktbedingungen. Eine Modellrechnung mittels linearer Planung. – Universität für Bodenkultur: Diplomarbeit.
- Pfriem, R. (2015): Strategisches Management (5. Aufl.) – Universität Oldenburg.
- Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (7. Aufl.) – Frankfurt/Main, New York.
- Proff, H. (2007): Dynamische Strategien. Vorsprung im internationalen Wettbewerb. – Wiesbaden.
- Rat der Europäischen Union (1975): RICHTLINIE DES RATES vom 28. April 1975 über die Landwirtschaft in Berggebieten und in bestimmten benachteiligten Gebieten (75/268/EWG); online unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX:31975L0268> (1. Juni 2018).
- Rubin, H. S. und Rubin, I. S. (1995): Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data – London.
- Scheuch, E. K. (1967): Das Interview in der Sozialforschung. – In: René König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung (Bd. 1) – Stuttgart, 136-196.
- Schermer, M. (2015): Die Milchwirtschaft in Österreich – ein Beispiel für sozio-technische Transformation. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 40(1), 33-51.
- Schneider, J. und Habasche F. (2014): Sind Porters Five Forces heute noch relevant? Eine Neubewertung grundlegender Tools zur strategischen Analyse. *The Power of Insight* 2, 1-11.
- Schmidt, C. (1997): „Am Material“: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. – In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft – Weinheim, 544-568.
- Schneeberger, W. (2003): Instrumente und Maßnahmen zur Erhaltung des Berggebiets in Österreich. – In: Svatoš, M. (Hrsg.): Umweltpolitische Maßnahmen der

Tschechischen Republik und Österreichs in der landwirtschaftlichen Produktion. – Prag: Provozne ekonomicka fakulta, 79-90.

Seidmann, I. E. (1991): *Interviewing As Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education And the Social Sciences*. – New York.

Tamme, O.; Bacher, L.; Dax, T.; Hovorka, G.; Krammer, J. und Wirth, M. (2002): *Der Neue Berghöfekataster, Facts & Features 23*, Bundesanstalt für Bergbauernfragen – Wien.

Tiroler Landesregierung (2013): *Tirol unser Land. Funktionen der Almwirtschaft*; online unter: <http://www.tirol.gv.at/laendlicher-raum/agrar/alm/alm-funktion/> (1. Juni 2018)

Vogel, S. und Wiesinger, G. (2003): *Zum Begriff des bäuerlichen Familienbetriebs im soziologischen Diskurs. Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 28, 55-76.

VÖM - Vereinigung Österreichischer Milchverarbeiter (2018): *Infos zur Milch in Tirol – Tirol*.

Weinschenck, G. (1997): *Agrarpolitik und ökologischer Landbau. Agrarwirtschaft* 46(7), 251-256.

Witzel, A. (1985): *Das problemzentrierte Interview*. – In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie*. – Weinheim, 227-255.

Verwendete Software

VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH (2018): *MAXQDA. Software für qualitative Datenanalyse*. – Berlin.

14 Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

ABBILDUNG 1: FÜNF PHASEN DER UNTERSUCHUNG NACH RADLINSKY ET AL. (2000: 23), EIGENE DARSTELLUNG	7
ABBILDUNG 2: BERGGEBIETE IN ÖSTERREICH GEMÄß VERORDNUNG (EG) NR. 1257/99 (QUELLE: BMNT 2015)	10
ABBILDUNG 3: EIGENE DARSTELLUNG (QUELLE: BMLFUW 2017: 166).....	16
ABBILDUNG 4: STRATEGIETIPOLOGIE NACH MINTZBERG (1978: 945), EIGENE DARSTELLUNG	22
ABBILDUNG 5: ZUSAMMENHANG VON UMWELT- UND BETRIEBSANALYSE NACH BECKER (2011: 54, 62), EIGENE DARSTELLUNG ...	27
ABBILDUNG 6: UMWELTANALYSE EINES BETRIEBES NACH BECKER (2011: 64), EIGENE DARSTELLUNG.....	28
ABBILDUNG 7: DIE WETTBEWERBSKRÄFTE EINER BRANCHE NACH PORTER (1992: 26), EIGENE DARSTELLUNG	32
ABBILDUNG 8: AN DIE MILCHWIRTSCHAFTSBRANCHE ANGEPASSTES WETTBEWERBSKRÄFTEMODELL, EIGENE DARSTELLUNG	42
ABBILDUNG 9: MODIFIZIERTES STRATEGIEMODELL, EIGENE DARSTELLUNG.....	50
ABBILDUNG 10: DIE ENTWICKLUNG DER GAP (QUELLE: BMLFUW 2017: 4).....	52
ABBILDUNG 11: AUFBAU DES „ZWEI-SÄULEN MODELLS“ DER GAP 2015-2020 (BMLFUW 2013: 7)	54
ABBILDUNG 12: MILCHPREISENTWICKLUNG IN ÖSTERREICH BEI KONVENTIONELLER MILCH UND BEI BIOMILCH (QUELLE: BMLFUW 2016: 6)	57
ABBILDUNG 13: ABLAUFMODELL STRUKTURIERENDER QUALITATIVER INHALTSANALYSE, EIGENE DARSTELLUNG (IN ANLEHNUNG AN MAYRING 2015: 98).....	90

Tabellen

TABELLE 1: EIGENE DARSTELLUNG (TAMME ET AL. 2003: 7)	13
TABELLE 2: EIGENE DARSTELLUNG (QUELLE: BMLFUW 2016: 169)	15
TABELLE 3: MERKMALSAUSPRÄGUNGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN PLANUNGSEBENEN, EIGENE DARSTELLUNG - WURDE AN MILCHVIEHBETRIEBE ANGEPASST (QUELLE: KÜPPER 2005: 86, NEUDORFER 2015: 20).....	25
TABELLE 4: EINFLUSS DER GLOBALEN UMWELT AUF MILCHVIEHBETRIEBE, EIGENE DARSTELLUNG - WURDE AUF MILCHVIEHBETRIEBE ADAPTIERT (QUELLE: BECKER 2011: 67, BEA UND HAAS 2009: 112-113)	30
TABELLE 5: STRUKTUR DER ÖSTERREICHISCHEN MILCHWIRTSCHAFT 1992-2016 (AMA 2017: 5)	55
TABELLE 6: ÖSTERREICHISCHE MILCH IM JAHR 2017 (QUELLE: VÖM 2018)	56
TABELLE 7: STRUKTUR MILCHWIRTSCHAFT IM VERGLEICH TIROL UND ÖSTERREICH IM JAHR 2016 (LK 2017: 2)	58
TABELLE 8: PROZENTUELLE AUFTeilUNG DER ANLIEFERUNG IN NACH BUNDESLÄNDER 2016 (LK 2017: 4)	59
TABELLE 9: WICHTIGE AKTEURINNEN DER MILCHWIRTSCHAFTSBRANCHE	72
TABELLE 10: STECKBRIEF ZU DEN AUSGEWÄHLTEN AKTEURINNEN AUS POLITIK UND VERWALTUNG	75
TABELLE 11: STECKBRIEF ZU DER AUSGEWÄHLTEN MOLKEREI	75
TABELLE 12: STECKBRIEF ZU DEN AUSGEWÄHLTEN MILCHVIEHBETRIEBEN	76
TABELLE 13: DETAILS ZUM INTERVIEWGESPRÄCH MIT AKTEURINNEN AUS POLITIK UND VERWALTUNG	83
TABELLE 14: DETAILS ZUM INTERVIEWGESPRÄCH MIT DER MOLKEREI	84
TABELLE 15: DETAILS ZUM INTERVIEWGESPRÄCH MIT DEN MILCHVIEHBETRIEBEN	84
TABELLE 16: TRANSKRIPTIONSSCHLÜSSEL	86
TABELLE 17: ÜBERSICHT ÜBER DIE ZUM CODIEREN VERWENDETEN HAUPTKATEGORIEN.....	92

15 Anhang

15.1 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Afa	Absetzung für Abnutzung (=planmäßige Abschreibung)
AMA	Agrarmarkt Austria
AZ	Ausgleichzulage
BABF	Bundesanstalt für Bergbauernfragen
BAWI	Bundesanstalt für Agrarwirtschaft
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMNT	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
f. / ff.	folgend / folgend (Plural)
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
Hrsg.	Herausgeber
kg	Kilogramm
l	Liter
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LK	Landwirtschaftskammer
NGO	Nichtregierungsorganisation
ÖPUL	Österreichische Programm für umweltgerechte Landwirtschaft
ÖVP	Österreichische Volkspartei
qm²	Quadratmeter
t	Tonne
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
ZAR	Rinderzuchtverband Österreich
z. B.	zum Beispiel
ZZU	Zurück zum Ursprung

15.2 INTERVIEWLEITFADEN MILCHVIEHBETRIEBE

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview genommen haben.

Ich bin Geographie- und Anglistikdiplomandin an der Universität Wien und führe das Interview im Zuge meiner Diplomarbeit. Das primäre Ziel meines Forschungsvorhabens ist herauszufinden, welche Strategien haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe in der Tiroler Berglandwirtschaft verfolgen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des landwirtschaftlichen Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. steigern zu können. Um aufschlussreiche Ergebnisse zu bekommen werden dabei Personen aus unterschiedlichen Ebenen befragt.

Im Folgenden würde ich Ihnen gerne Fragen zu den folgenden Themengebieten stellen:

Vorweg ein paar allgemeine Fragen zum BETRIEB

- 1.) LAGE DES ÖSTERREICHISCHEN MILCHMARKTES
- 2.) WETTBEWERBSKRÄFTE IN DER MILCHWIRTSCHAFTSBRANCHE
- 3.) STRATEGISCHE BETRIEBSFÜHRUNG - WETTBEWERBSSTRATEGIEN
- 4.) ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Bei der Beantwortung der Fragen geht es mir nicht nur primär um Ihr fachkundiges Wissen, sondern auch um Ihre individuelle Sichtweise und Ihre persönlichen Einschätzungen zu diesen Themenbereichen.

Zur Durchführung des Interviews möchte ich zunächst ein paar Punkte mit Ihnen abklären:

- Die Dauer des Gesprächs lässt sich nicht exakt vorhersehen, es sollten aber ca. 30-45 Minuten eingeplant werden.
- Das Interview wird auf Tonband aufgezeichnet (nötig für die Auswertung).
- Das Interview wird vertraulich behandelt und anonymisiert.

Haben Sie noch Fragen?

Rekorder an?

Kurzfragebogen – Betrieb allgemein

- Auf welche Art bewirtschaften Sie Ihren Hof? (biologisch, konventionell)
- Welche Absatzwege nutzen Sie für den Verkauf von Milcherzeugnisse? Wenn Molkerei Abnehmer: An welche Molkerei liefern Sie? Wie sieht der derzeitige Liefervertrag mit der Molkerei aus? Wenn Direktvermarktung: Welche Art? Wie sieht die Preisgestaltung aus?
- Wieviel Liter Rohmilch haben Sie ca. im letzten Jahr 2017 produziert?
- Wieviele Milchkühe halten Sie?
- Welche zusätzlichen Standbeine haben Sie?

THEMENBLOCK A: Lage des österreichischen Milchmarktes

1. Was bedeutet für Sie persönlich der landwirtschaftliche Strukturwandel in der Milchwirtschaft? Sehen Sie den österreichischen Milchmarkt einem Transformationsprozess unterzogen?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Fühlen Sie sich vom landwirtschaftlichen Strukturwandel betroffen? Wenn ja, positiv oder negativ und inwieweit?
- Wodurch macht sich der Strukturwandel Ihrer Meinung nach am meisten bemerkbar?
- Welchen Veränderungen haben sich MilchproduzentInnen seit der Jahrtausendwende unterzogen?
- Was glauben Sie, welche Bedingungen haben den Strukturwandel verursacht?

2. Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Mit welchen Herausforderungen/Chancen sehen sich MilchproduzentInnen derzeit konfrontiert?

3. Wie beurteilen Sie die Entwicklung des Milchmarktes in Tirol im Vergleich zu den anderen Bundesländern?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Wie wettbewerbsfähig sind die die Tiroler Bergbauern im Vergleich zu andere Regionen/Bundesländer?
- Was sind die Stärken und Schwächen von Tiroler Bergbauern?

THEMENBLOCK B: Wettbewerb im Betriebsumfeld

4. Wie schätzen Sie die gegenwärtige Wettbewerbsposition Ihres Betriebes im Vergleich zu anderen haupterwerbsbetreibenden Milchviehbetrieben im Tiroler Bergland ein?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Welche Umstände/Faktoren wirken sich Ihrer Meinung nach positiv auf Ihre Wettbewerbsfähigkeit aus? Mit was können Sie punkten bzw. sich von anderen abheben?
 - Gibt es irgendwelche Umstände/Faktoren, die Ihrer Meinung nach die Entwicklung ihres Betriebes negativ beeinflussen? Wenn ja, welche?
5. Fühlen Sie einen Wettbewerbsdruck bzw. eine Rivalität unter den bestehenden MilchproduzentInnen? Wenn ja, über welche Kanäle wird dieser ausgeübt?
6. Fühlen Sie sich von neuer Konkurrenz in Ihrer Wettbewerbsstellung bedroht (z.B. Betriebe, die auch auf Bio / Heumilchproduktion umstellen)?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Was denken Sie hindert Personen daran, als Rohmilchproduzent in die Milchwirtschaftsbranche einzusteigen?
7. Wenn Abnehmer Molkerei: Wie sehen Sie Ihre Verhandlungsmacht bei Lieferverträgen in Relation zur Verhandlungsmacht der Molkereien? Wer nimmt die stärkere Position ein?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Finden Sie, dass der aktuelle Liefervertrag zwischen Ihnen und der zu belieferten Molkerei fair ist?
 - Welche Anforderungen stellen die Lieferanten an Ihr Unternehmen?
- Wenn direkter bzw. alternative Absatzwege: Wie sieht Ihre Verhandlungsposition bei der Preisgestaltung und Absatzmenge aus?

8. Welche Verhandlungsmacht haben MilchproduzentInnen gegenüber Lieferanten (Verkauf von Futter, Melksysteme, EDV-System etc.)?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Können Sie durch Ihre Beziehung zu Lieferanten oder durch Ihr Verhandlungsgeschick Wettbewerbsvorteile rausschlagen?
9. Welche politischen Maßnahmen schwächen bzw. stärken die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes?
10. Sehen Sie Kuhmilchersatzprodukte wie Sojamilch, Hafermilch, Mandelmilch etc. als eine Bedrohung für Ihren Betrieb bzw. generell den österreichischen Absatzmarkt von Rohmilch?
11. Inwieweit glauben Sie nehmen gesellschaftliche Strömungen (Trends, Wünsche etc.) Einfluss auf die Produktionsausrichtung, Bewirtschaftungsweise oder Werbemaßnahmen Ihres Betriebes?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Können gesellschaftliche Strömungen auch als Chance für die Milchviehbetriebe gesehen werden, indem sie darauf mit passenden Maßnahmen reagieren? Und wenn ja, mit welche?
12. Inwieweit beeinflussen Akteure oder Akteursgruppen wie Banken, Landwirtschaftskammer, Behörden oder Verbände die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes?

THEMENBLOCK C: Betriebliche Wettbewerbsstrategien

13. Verfügen Sie über eine Art strategisches Betriebskonzept, das Ihnen hilft, Ihre Ziele zu erreichen? Wenn ja, wie sieht das aus?
14. Haben Sie in den letzten Jahren Maßnahmen zur Steigerung bzw. Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes umgesetzt?
- Wenn ja, welche?
 - Welche Chancen/Risiken waren damit verbunden?
 - *Falls nicht:* Was glauben Sie, welche Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes steigern würde? Was hält Sie von der Umsetzung dieser Maßnahmen ab?
15. Haben Sie für die nächsten fünf Jahre konkrete Maßnahmen zur Steigerung bzw. Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes geplant?
- Wenn ja, welche?
 - Welche Chancen/Risiken sehen Sie in Ihren geplanten zukünftigen Zielen/Strategien?
 - *Falls nicht:* Was glauben Sie, welche Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes steigern würde? Was hält Sie von der Umsetzung dieser Maßnahmen ab?
 - *Alternativ- bzw. Ergänzungsfrage:* Sehen Sie einen Umstieg auf Biobetrieb als eine effiziente Maßnahme an?
16. Arbeiten Sie mit anderen Betrieben oder Unternehmen zusammen?
- Wenn Ja: Welche Art der Zusammenarbeit ist vorhanden? In welche Bereiche kooperieren Sie?
 - Wenn Nein: Ist eine Zusammenarbeit für die Zukunft geplant?
17. Nur bei Bio- oder Heumilchproduktion: Aus welchen Gründen und ab wann war Bio / Heumilch ein Thema für Ihr Unternehmen?
18. Glauben Sie, dass es Ihren Betrieb helfen könnte, wenn Sie Ihr Beziehungsnetzwerk zu Lieferanten / KonsumentInnen / Banken / MilchproduzentInnen erweitern oder verbessern?

THEMENBLOCK D: Zukünftige Entwicklung

19. Sehen Sie der Zukunft der österreichischen Milchwirtschaftsbranche eher optimistisch oder pessimistisch entgegen? Welche Gründe bzw. Voraussetzungen sprechen für Ihre Einstellung?
20. Wie schätzen Sie die Zukunft der milcherzeugenden Bergbauernbetriebe in Tirol ein? Welche Gründe bzw. Voraussetzungen sprechen für Ihre Einstellung?
21. Was denken Sie, wie muss ein Milchviehbetrieb aufgestellt sein, damit er in Zeiten der schnellen Entwicklungen (Markt, Politik etc.) auch in Zukunft erfolgreich ist?
22. Welche externen Rahmenbedingungen müssten für Sie in Zukunft gegeben sein, damit Milchviehbetriebe im Tiroler Bergland wettbewerbsfähig bleiben?

Abschlussfrage

23. So, das wär's jetzt von meiner Seite. Möchten Sie noch etwas ergänzen oder Anmerkungen zu dem Thema machen, das Ihnen wichtig ist, aber bis jetzt noch nicht angesprochen wurde?

Tonband abschalten.

Vielen Dank!

15.3 INTERVIEWLEITFADEN EXPERTEN

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview genommen haben.

Ich bin Geographie- und Anglistikdiplomandin an der Universität Wien und führe das Interview im Zuge meiner Diplomarbeit. Das primäre Ziel meines Forschungsvorhabens ist herauszufinden, welche Strategien haupterwerbsbetreibende Milchviehbetriebe in der Tiroler Berglandwirtschaft verfolgen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Phase des landwirtschaftlichen Strukturwandels aufrechtzuerhalten bzw. steigern zu können. Um aufschlussreiche Ergebnisse zu bekommen werden dabei Personen aus unterschiedlichen Ebenen befragt.

Im Folgenden würde ich Ihnen gerne Fragen zu den folgenden Themengebieten stellen:

- 5.) LAGE DES ÖSTERREICHISCHEN MILCHMARKTES
- 6.) WETTBEWERBSKRÄFTE IN DER MILCHWIRTSCHAFTSBRANCHE
- 7.) BETRIEBLICHE WETTBEWERBSSTRATEGIEN
- 8.) ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Bei der Beantwortung der Fragen geht es mir nicht nur primär um Ihr fachkundiges Wissen, sondern auch um Ihre individuelle Sichtweise und Ihre persönlichen Einschätzungen zu diesen Themenbereichen.

Zur Durchführung des Interviews möchte ich zunächst ein paar Punkte mit Ihnen abklären:

- Die Dauer des Gesprächs lässt sich nicht exakt vorhersehen, es sollten aber ca. 30-45 Minuten eingeplant werden.
- Das Interview wird auf Tonband aufgezeichnet (nötig für die Auswertung).
- Es wäre sehr hilfreich, wenn ich Ihre Aussagen unter Ihrem Namen zitieren darf. Ist das für Sie in Ordnung?

Wenn Ja: Vielen Dank dafür.

Wenn Nein: Wäre Ihnen damit geholfen, wenn ich Ihnen längere Zitatpassagen zukommen lasse bevor ich Sie in meine Diplomarbeit nehme?

Haben Sie noch Fragen?

Rekorder an?

THEMENBLOCK A: Lage des österreichischen Milchmarktes

24. Was bedeutet für Sie persönlich der landwirtschaftliche Strukturwandel in der Milchwirtschaft? Sehen Sie den österreichischen Milchmarkt einem Transformationsprozess unterzogen?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Wodurch macht sich der Strukturwandel Ihrer Meinung nach am meisten bemerkbar?
- Welchen Veränderungen haben sich MilchproduzentInnen seit der Jahrtausendwende unterzogen?
- Was glauben Sie, welche Bedingungen haben den Strukturwandel verursacht?

25. Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Lage und Entwicklung des österreichischen Milchmarktes?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Mit welchen Herausforderungen/Chancen sehen sich MilchproduzentInnen derzeit konfrontiert?
- Wie haben sich die Liberalisierungsbestrebungen der EU auf den österreichischen Milchmarkt ausgewirkt?
- Ist der österreichische Milchmarkt bereit für eine vollständige Öffnung?

26. Wie beurteilen Sie die Entwicklung des Milchmarktes in Tirol im Vergleich zu den anderen Bundesländern?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Wie wettbewerbsfähig sind die Tiroler Bergbauern im Vergleich zu andere Regionen/Bundesländer?
- Was sind die Stärken und Schwächen von Tiroler Bergbauern?

THEMENBLOCK B: Wettbewerb im Betriebsumfeld

27. Gibt es einen Wettbewerbsdruck bzw. eine gewisse Rivalität unter den bestehenden MilchproduzentInnen? Wenn ja, über welche Kanäle wird dieser ausgeübt?

28. Wie sieht es mit Neuankömmlinge in der Milchwirtschaftsbranche aus? Haben es Neuankömmlinge schwer als ProduzentInnen Fuß zu fassen?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Was denken Sie hindert Personen daran, als Rohmilchproduzent in die Milchwirtschaftsbranche einzusteigen?
- Welche Eintrittsbarrieren liegen vor?

29. Wie sieht die Verhandlungsmacht der MilchproduzentInnen bei Lieferverträgen in Relation zur Verhandlungsmacht der Molkereien aus? Wer nimmt die stärkere Position ein?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Finden Sie, dass der aktuelle Liefervertrag zwischen Molkereien und Milchviehbetrieben fair ist?
- Welche Anforderungen stellen die Lieferanten an Betriebe?
- Ist die Verhandlungsmacht der MilchproduzentInnen bei direkten bzw. alternativen Absatzwegen höher/niedriger als gegenüber Molkereien?

30. Welche Verhandlungsmacht haben MilchproduzentInnen gegenüber Lieferanten (Verkauf von Futter, Melksysteme, EDV-System etc.)?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Können LandwirtInnen die Preise der Lieferanten beeinflussen? Und wenn ja, wie?

31. Welche politischen Maßnahmen schwächen bzw. stärken die Wettbewerbsfähigkeit der milcherzeugenden Bergbauernbetriebe?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Können Milchviehbetriebe ihre Wettbewerbsposition innerhalb der Branche verbessern, indem sie sich rechtliche Rahmenbedingungen zunutze machen?

32. Glauben Sie, dass der Konsumtrend von Kuhmilchersatzprodukten wie Sojamilch, Hafermilch, Mandelmilch etc. den österreichischen Absatzmarkt von Rohmilch schwächt und infolgedessen somit auch die ProduzentInnen?

33. Inwieweit glauben Sie nehmen gesellschaftliche Strömungen (Trends, Wünsche etc.) Einfluss auf die Produktionsausrichtung, Bewirtschaftungsweise oder Werbemaßnahmen der Milchviehbetriebe?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Können gesellschaftliche Strömungen auch als Chance für die Milchviehbetriebe gesehen werden, indem sie darauf mit passenden Maßnahmen reagieren? Und wenn ja, mit welche?

34. Inwieweit beeinflussen Akteure oder Akteursgruppen wie Banken, Landwirtschaftskammer, Behörden oder Verbände die Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben?

THEMENBLOCK C: Betriebliche Wettbewerbsstrategien

35. Erfahrungsgemäß verfügen Betriebe oft über kein umfassendes strategisches Management, außer sie beziehen Förderungen, wo das Einreichen eines Betriebskonzeptes notwendig ist. Denken Sie, dass aufgrund der volatileren Zeiten

und der schnellen Entwicklungen, die strategische Betriebsführung einen Aufwind erlebt oder erleben wird?

36. Welche Maßnahmen können Milchviehbetriebe einsetzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten der schnellen Entwicklungen und volatilen Preise aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Welche Chancen/Risiken sind mit den Maßnahmen verbunden?
- Sehen Sie einen Umstieg auf Biobetrieb als eine effiziente Maßnahme an?

37. Glauben Sie, dass immer mehr Landwirte alternative Absatzwege (alternative Verkaufsgenossenschaften, Ab-Hof Verkauf, Onlinehandel) in Zukunft suchen werden, um Ihre Wettbewerbsposition zu sichern bzw. zu steigern?

Alternativ- bzw. Ergänzungsfragen:

- Welche Chancen/Risiken sind damit verbunden?

38. Die österreichische Milchwirtschaft hebt sich ja bekannterweise mit seinem Qualitätsimage ab. Glauben Sie, dass die Bioproduktion und die Heumilchproduktion weiter wachsen werden und das sogar neue Brandings hinzukommen werden?

THEMENBLOCK D: Zukünftige Entwicklung

39. Sehen Sie der Zukunft der österreichischen Milchwirtschaftsbranche eher optimistisch oder pessimistisch entgegen? Welche Gründe bzw. Voraussetzungen sprechen für Ihre Einstellung?

40. Wie schätzen Sie die Zukunft der milcherzeugenden Bergbauernbetriebe in Tirol ein? Welche Gründe bzw. Voraussetzungen sprechen für Ihre Einstellung?

41. Was denken Sie, wie muss ein Milchviehbetrieb aufgestellt sein, damit er in Zeiten der schnellen Entwicklungen (Markt, Politik etc.) auch in Zukunft erfolgreich ist?

42. Welche externen Rahmenbedingungen müssten für Sie in Zukunft gegeben sein, damit Milchviehbetriebe im Tiroler Bergland wettbewerbsfähig bleiben?

Abschlussfrage

43. So, das wär's jetzt von meiner Seite. Möchten Sie noch etwas ergänzen oder Anmerkungen zu dem Thema machen, das Ihnen wichtig ist, aber bis jetzt noch nicht angesprochen wurde?

Tonband abschalten.

Vielen Dank!

15.4 STECKBRIEF

Interview-Nr.:

Name des Experten: _____

Datum: _____

Treffpunkt Ort: _____

Länge des Interviews: _____

Einwilligung für Nicht-Anonymisierung: Ja Nein

Zusendung der Diplomarbeit: _____

Haben Sie selber einen Milchviehbetrieb? Wenn ja, wieviele Milchkühe und welche Bewirtschaftungsweise (konventionelle, biologisch)? _____

Notizen

⌘.....

Interview-Nr.:

Name des Betriebsleiters: _____

Datum: _____

Treffpunkt Ort: _____

Länge des Interviews: _____

Einwilligung für Nicht-Anonymisierung: Ja Nein

Zusendung der Diplomarbeit: _____

Notizen

15.5 KODIERLEITFADEN

Kategorie/Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel/e
K1 Strukturwandel		
K1.1 Strukturwandel wird negativ gesehen	Die Befragten stufen den Strukturwandel (sehr) kritisch und negativ für die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Betriebe ein.	<i>„Ja es ist so, dass der freie Milchmarkt - das klingt immer so wunderbar - den Strukturwandel ankurbelt und in Zukunft auch mit einem gewissen Tierleid verbunden sein wird. Der Strukturwandel ist da, er ist grob. Es ist absolut auf Verdrängung aus. [...] Mir selber stört der Strukturwandel unheimlich. Das ist ein Radl, das dreht sich, das kannst du nicht aufhalten.“ (IV9 71-73, 11-12)</i>
K1.2 Strukturwandel wird als Chance gesehen	Die Befragten stufen den Strukturwandel als Chance für die österreichische Milchwirtschaft ein.	<i>„Ich bin überzeugt dafür, dass wir einen Strukturwandel in der Landwirtschaft brauchen, ich nenne das immer einen gesunden Strukturwandel. Du hast es schon angesprochen aufgrund der Technisierung haben wir einfach viel mehr Möglichkeiten heutzutage als früher. Und wenn wir diese Möglichkeiten nicht nutzen, sie müssen natürlich nicht nur technisch weiterbringen, sondern auch wirtschaftlich weiterbringen, [...] dann müssen es auch die Bauern machen, sonst werden sie irgendwann mal auf der Strecke bleiben. Das heißt wir brauchen einen Strukturwandel.“ (IV1 6-13)</i>
K1.3 Gegebenheiten, die den Strukturwandel abschwächen	Die Befragten nennen Gegebenheiten der österreichischen Milchviehbetriebe, die eine dämpfende Wirkung auf den Strukturwandel haben und zur Widerstandsfähigkeit der Betriebe beitragen.	<i>„In Österreich ist es sehr viel aufgrunddessen, weil wir mit der Zweinutzungsrasse arbeiten. [...] Das heißt, der Anteil der Einnahmen eines Betriebes alleine durch den Milchverkauf ist potentiell geringer als bei einem Holsteinbetrieb oder Jerseybetrieb und das puffert auch einiges ab vor allem wenn es kritischer wird.“ (IV1 222-227)</i>
K2 Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Bergbauern		
K2.1 Stärken	Die Befragten nennen Stärken mit denen Tiroler Bergbauern punkten und sich behaupten können.	<i>„Wir können auf jeden Fall mit unserer Landschaft, mit unseren Bergen und Almen punkten, was es im Flachland weniger gibt. Das kommt auch bei Werbeaufnahmen ganz gut rüber. Da ist die alte Almhütte und daneben die Milchbutter. Auch die Wanderer sehen die schönen Almen und das brennt sich in die Köpfe.“ (IV10 41-46)</i>
K2.2 Schwächen	Die Befragten nennen Aspekte, die zu einer	<i>„In Tirol hat der durchschnittliche Bauer 10-15 Kühe, in Kitzbühel haben wir ein</i>

	Benachteiligung der Tiroler Bergbauernbetriebe führen.	<i>bisschen mehr, sagen wir 20 Kühe, wenn da einer aufhört mit der Milchmenge, der in OÖ der hat so schnell 20 Kühe gekauft, den Stall strukturiert er ein bisschen um, das geht viel besser in Gunstlagen, das kannst du hier nicht vergleichen. Wenn du hier einen Stall baust, dann kostet der um einiges mehr als wie wenn du in OÖ oder NÖ einen Stall baust, weil die natürlich das nicht auf die Schneelast auslegen müssen. Bei uns kostet das einfach generell mehr.“ (IV9 49-55)</i>
K3 Zukünftige Entwicklung des österreichischen Milchmarktes		
K3.1 Kritische, aber hoffnungsvolle Einstellung	Befragte, die sich kritisch, aber hoffnungsvoll gegenüber der zukünftigen Entwicklung äußern.	<i>„Ich hoffe schon, dass es im positiven Sinne weitergeht.“ [Aber] es gehört einfach geregelt, wie das in Zukunft weitergeht. Jetzt kann jeder die Milchmenge liefern, die er will, das ist ja auch nicht optimal. Und dann gibt’s vielleicht wieder ein Überangebot und dann drückt es wieder die Preise runter. Das war ja letztes Jahr das Problem, dass die Milch immer mehr wurde und die Preise dann anfangen zu sinken.“ (IV10 173, 103-111)</i>
K3.2 Optimistische Einstellung	Aussagen von Befragten, die auf eine stark positiv behaftete Einstellung gegenüber der zukünftigen Entwicklung hindeuten.	<i>„Den österreichischen Milchmarkt als Ganzes sehe ich sehr positiv entgegen. Es wird einen weiteren Strukturwandel geben, aber der hat auf jeden Fall Zukunft.“ (IV3 307-308)</i>
K4 Strategie Ausbau der Beziehungsnetzwerke		
K4.1 Zusammenarbeit mit Abnehmerseite		<i>Wird in Kapitel 11.13 thematisiert.</i>
K4.2 Zusammenarbeit unter bestehende Betriebe (Cooptition)	Aussagen über eine Kooperation unter bestehenden Milchviehbetrieben.	<i>„Bei der Gemeinschaft sind wir 3-4, da haben wir uns privat zusammengesredet. Er hat Maschinen, die ich brauche, aber die will ich nicht selber kaufen, weil ich sie nur einmal im Jahr brauche und ich leihe dann ihm halt meine. Das sind halt die Kooperationen, was man so eingeht.“ (IV12 265-268)</i>
K4.3 Zusammenarbeit mit Lieferanten	Aussagen über eine Zusammenarbeit mit Lieferanten, in denen u. a. auch eine Win-win Situation geschaffen wurde.	<i>„Bei einem Werkzeughändler in St. Johann haben wir einen Lagerplatz, wo wir das lagern, was bei den Verteiltagen liegen bleibt [...]. Wir bringen ihm die Leute und dafür kriegen wir den Lagerplatz kostenlos zu Verfügung. [...] Wir setzen in dieser Firma 300.000 € um. Und das ist halt so eine Win-win-Geschichte. Das gibt es normalerweise nicht in der Wirtschaft.“ (IV11 283-290)</i>

K5 Strategie Kostenführerschaft		
K5.1 Low-Input	Befragte äußern sich zur Low-Input Strategie und den damit verbundenen Risiken und Chancen	<i>"deshalb haben wir auch im Sommer umgestellt auf Weide, damit wir da vom Kraftfutter wegkommen, damit wir fünf Monate lang die Kosten runterfahren [...] das Futter pro Kuh, wenn du es im Stall fütterst, kostet zwischen fünf und sechs Euro und das auf der Weide einen Euro pro Kuh und pro Tag." (IV11 16-22)</i>
K5.2 Economies of Scale	Befragte äußern sich zur Produktionsausweitung und den damit verbundenen Risiken und Chancen.	<i>„Wir machen z. B. die Auswertung der Buchführungsergebnisse bei uns. Wir haben über 700 spezialisierte Milchviehbetriebe in Österreich, bei denen jährlich geschaut wird, was schaut bei denen raus. Und die Größe alleine macht es nicht unbedingt aus um Einkommen zu erwirtschaften. Wir haben da kleinere Betriebe, die sehr gute Einkünfte und Arbeitskraft haben.“ (IV1 50-55)</i>
K5.4 Einkaufsgemeinschaften		<i>Wird in Kapitel 4.2 thematisiert</i>
K6 Strategie Differenzierung		
K6.1 Produktion von Spezialmilch	Befragte äußern sich zur Strategie der Produktdifferenzierung, sprich die Umstellung auf Bio- und/oder Heumilchproduktion und die damit verbundenen Chancen und Risiken.	<i>„Wenn man über die Jahre einen garantierten Zuschlag hat, das ist ja im Sinne vom betriebswirtschaftlichen Gut, weil der Marktpreis kann ja rasch steigen oder sinken. Aber wenn ich einen gesicherten Zuschlag habe, dann kann ich mich wenigstens auf das verlassen.“ (IV3 220-224)</i>
K6.2 Neue Brandings	Befragte geben ihre Meinung über die Möglichkeit zu weiteren Differenzierungsmaßnahmen ab.	<i>„Werden kommen, sicher. So funktioniert der Markt. Ich glaube, die Heumilch wird nicht mehr verschwinden [...] aber innerhalb von Bio gibt es auch noch Marken. Das wird es weiter geben und es wird sich weiter differenzieren.“ (IV3 157-163)</i>
K6.3 Umstellung auf andere Kuhrasse/n	Befragte äußern sich zur Umstellung auf andere Kuhrasse/n und welchen Mehrwert sie dadurch im Absatz erzielen können.	<i>„Bezahlt wird nach Eiweiß, Fett, Qualität, und Kilo, die ich der Molkerei abliefern. Dass ich pro Kilo Jerseymilch mehr Geld von der Molkerei kriege, hat mit den Inhaltsstoffen zu tun.“ (IV1 240-242)</i>
K6.4 Direktvermarktung	Befragte äußern sich zur Direktvermarktung und welche Chancen und Risiken damit verborgen sind.	<i>„Das ist jetzt meine Flexibilisierungsstrategie, wenn die einen jetzt mir die Milch abdrehen, weil sie die nicht brauchen, dann habe ich da die Ausweichungsmöglichkeit, dass ich da verkäsen kann. Die anderen müssen da durchbeißen.“ (IV12 118-121)</i>

K6.4 Alternative Absatzwege	Befragte äußern sich zu weiteren alternativen Absatzwegen neben dem Ab-Hof Verkauf.	<i>„Da sind Foodcoops, die sind ein riesen Thema und das ist cool, dass sich sowas entwickelt. Das sind wirklich innovative Ansätze, die auch für den Betrieb passen müssen, also für die breite Masse wird es wahrscheinlich schwierig. Aber für Leute, die wirklich wert auf sowas legen, kann sich in der Hinsicht was entwickeln.“ (IV2 420-425)</i>
K7 Strategie Risikostreuung		
K7.1 Laterale Diversifikation	Befragte äußern sich zur Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf andere Wirtschaftszweige und den damit verbundenen Chancen und Risiken.	<i>„2000 der Umbau neben unserem Haus, wo wir jetzt vermieten, aber das ist ein zusätzliches Standbein. Das macht die Frau.“ (IV10 145-146)</i>
K7.2 Vertikale Diversifikation	Befragte äußern sich zur Erweiterung der Geschäftstätigkeit entlang der Wertschöpfungskette und den damit verbundenen Chancen und Risiken.	<i>„In Tirol gibt es relativ viele Zuerwerbsmöglichkeiten und als Bauer geht man ja einer gewissen Form von freiberuflichen Tätigkeit nach, wo man sich die Zeit oft selber einteilen kann, also da gibt es viele Möglichkeiten.“ (IV8 293-296)</i>
K8 Wettbewerb unter Milchviehbetriebe		
K8.1. Wettbewerb um Pachtflächen	Befragte äußern sich zum Wettbewerb um Pachtflächen.	<i>„Also primär gibt es eine Rivalität über Gunstflächen, sonst gibt es eher keine Rivalität.“ (IV8 105-106)</i>
K8.2. Motive für die Rivalität um Pachtflächen	Befragte nennen Ursachen und Motive für die Rivalität um Pachtflächen.	<i>„Weil viel Geld also die Förderungen auf der Fläche liegen. Das drückt auch den Pachtpreis nach oben, meiner Meinung nach. Also die Förderungen ÖPUL, AZ und vor allem auch die Direktzahlungen, die ja offiziell und nicht nur im Offiziellen zur Einkommenssicherung gegeben sind, gehen nach der Fläche. [...] Jeder, der in der Branche ist, weiß dass man für einen Hektar soundsoviel Förderung bekommt. [...] Da kommt auf einen Hektar ein ganz schöner Betrag. Das muss zu einem Teil an den Verpächter weitergegeben werden. [...] Wenn man viel Förderung auf die Fläche gibt, steigt auch der Pachtpreis.“ (IV3 56-66)</i>
K8.3 Sonstige	Befragte äußern sich neben dem Wettbewerb um Pachtflächen zu weiteren Rivalitäten unter den ProduzentInnen	<i>„Der Erfolg wird an die Anzahl der Kühe und ein großer Traktor gemessen. Das ist leider so. Das gehört bei uns ein bisschen dazu.“ (IV7 384-386)</i>
K9 Bedrohung durch Neueintritte & Substitute		

K9.1 Bedrohung durch Neueintritte	Die Befragten schätzen die Bedrohung von Neueinsteiger ein und berichten über mögliche Eintrittsbarrieren.	„Was definitiv ein Hindernis für viele ist, dass es irrsinnig kapitalintensiv ist, wenn man den Betrieb neu aufbauen will. Die Startkosten, also der Milchviehstall, die ganze Technik, das ist unheimlich teuer.“ (IV2 231-233)
K9.2 Bedrohung durch Substitute	Die Befragten schätzen die Bedrohung der Ersatzprodukte ein.	„Auf den österreichischen Milchmarkt wird das wenig Einfluss haben. Also das wird eine Randgruppe bleiben, die da so Ansichten hat.“ (IV12 275-276).
K9.3 Chancen durch Substitute	Die Befragten geben Auskunft darüber, wie Trends von Ersatzprodukten einen positiven Einfluss auf Milch und Milchprodukte haben können.	Der zweite Effekt, der gerade aktuell der Milchwirtschaft oder den Bergbauern sehr zugute kommt ist, dass die Butter in eine neue Renaissance kommt oder gekommen ist, weil das Palmfett bzw. Palmöl sehr in Verruf geraten ist und früher das immer so war, wenn die Butter mehr als 4,50 € gekostet hat, dann sind alle auf die pflanzlichen Fette umgestiegen speziell in der Backwarenindustrie und jetzt loben halt schon viele palmölfreie Produkte und da ist die Alternative das Butterfett. Das ist auch aktuell einfach ein Trend, der was auch aktuell den Milchmarkt stabilisiert. (IV8 197-207)
K10 Verhandlungsmacht der Lieferanten		
K10.1 Verhandlungsstärke der Lieferanten	Befragte geben eine Einschätzung über die Verhandlungsstärke der Lieferanten.	„Das sind die Raiffeisenlagerhäuser, die das vertreiben und ein paar Private, die Kraftfutter handeln. Aber es sind schon größere Marken, aber definitiv kein Monopol. Ich kann auch bei Raiffeisenlagerhäuser zwischen verschiedenen Lagerhäuser auswählen und da sind die Preise unterschiedlich. Die Preise kann ich unterschiedlich verhandeln. Die kann ich genauso als Konkurrenten nutzen also das hilft dann schon bei der Preisbildung.“ (IV6 177-182)
K10.2 Einfluss des LEH auf Verhandlungsstärke der Lieferanten	Befragte geben Auskunft darüber, wie der LEH die Verhandlungsstärke der Lieferanten beeinflussen kann.	„Viele Marken haben jetzt Privatpersonen oder Handelsfirmen, diese sind z.B. ZZU, das Lambert aufgebaut hat, oder Ja! Natürlich von Billa. Wenn der Lambert jetzt sagt, ich will Zusatzbedingungen, dann muss der Bauer das umsetzen. Die ZZU hat z. B. die Einschränkung, es dürfen nur Futtermitteln gekauft werden, die biologisch sind und in Österreich produziert werden und da gibt es paar Firmen, die das anbieten und als Bauer muss ich Futtermitteln genau von denen beziehen. Damit wir die Konkurrenz ausgeschaltet und der Preis für

		<i>Futtermitteln ist dementsprechend dann auch höher.“ (IV6 161-168)</i>
K11 Verhandlungsmacht der direkten Abnehmer		
K11.1 Verhandlungsmacht und System der Molkerei	Aussagen über das generelle System Molkerei und die Stärke ihrer Position.	<i>„Das ist immer das spannende in einer bäuerlichen Genossenschaft, dass man neben den Milchpreis auch die Entwicklung eines Unternehmens zulässt, weil die Bauern natürlich lieber einen höheren Milchpreis haben würden als dass sie das Unternehmen weiterentwickeln.“ (IV8 157-160)</i>
K11.2 Fusion Berglandmilch und Tirol Milch	Meinungen und Einschätzungen der Befragten bezüglich der Fusion Berglandmilch und Tirol Milch.	<i>„Es gibt heute noch Stimmen, die sagen es war eine Fehlentwicklung. Ich bin der Meinung, es hat zu einer Entsolidarisierung in der bäuerlichen Landwirtschaft geführt. Das ist traurig an der ganzen Sache. Aus meiner Sicht, war es wirtschaftlich nicht zwangsläufig so notwendig, den Schritt so drastisch zu setzen. Aber die ganze Sache mit dem damaligen Geschäftsführer Carl-Albrecht-Benker hätte auch in eine komplett andere Richtung gehen können. Also da war Müller Milch und NÖM und alles Mögliche in den Gedanken, weil es ja der Schwiegersohn von Theo Müller war, der Tirol Milch sozusagen gemanagt hat.“ (IV5 255-263)</i>
K11.3 Verhandlungsmacht der größten Molkerei Berglandmilch	Befragte, die sich zu der Verhandlungsmacht der Molkerei Berglandmilch äußern und mögliche Auswirkungen auf den österreichischen Milchmarkt nennen.	<i>„Der große Player ist die Berglandmilch. [...] damit er seine Grundmenge unterbringt, muss er mit dem Preis bei den Handelsketten in die Knie gehen. Aber er weiß, er hat jetzt 3/4 von seiner Milch unter Vertrag, da hat er sicher seine Abnahme und für das andere Viertel muss er halt ein bisschen zocken. Und da steigt er aber dann tiefer ein, damit er diese Viertel unterbringt bei den Handelsketten und alle anderen Molkereien können aber ab dem Zeitpunkt auch nicht mehr teurer ihre Produkte der Handelskette verkaufen, weil der sagt, ich kriege ja von der Berglandmilch genau das für weniger Geld. Also schafft eigentlich eine Molkerei alle Milchpreise an.“ (IV11 157-166)</i>
K11.4 Fairness der Lieferverträge	Meinungen und Einschätzungen über den derzeitig vorherrschenden Liefervertrag	<i>„Also alle haben den gleichen Liefervertrag, ob privat oder genossenschaftlich und aus meiner Sicht äußerst fair. Das ist in ganz Tirol, es gibt keinen Bauern, der keinen Liefervertrag hat.“ (IV5 247-24)</i>
K12 Machtposition des Lebensmitteleinzelhandels (LEH)		

K12.1 Pro Anbindehaltung	Befragte, die für die Anbindehaltung sind.	„Die Anbindehaltung ist nicht zukunftsfähig. (Pause) Das wird auf die Dauer nicht gehen, weil wenn man den Konsumenten sagt, das und das ist das Tierwohl, dann musst das halbwegs zusammenpassen, was die Konsumenten im Kopf haben. Die werden natürlich auch vom Konzern beeinflusst.“ (IV3 187-190)
K12.2 Kritik Anbindehaltung	Befragte, die sich kritisch über die Anbindehaltung äußern.	<p>B: Und dann gibt es hier noch die Laufstallbetriebe, die können aber schlimmer sein als ein schöner Anbindestall. Wenn der Laufstall komplett überbelegt ist und die nur im Dreck wühlen, dann ist mir lieber die Kuh hat ihre eigene Box und hat Stroh unter den Haxen, die Euter ist sauber, und ich weiß, dass da gute Milch runterkommt. Die Kühe sind ja auch Gewohnheitstiere, muss man auch sagen. Wenn wir Kühe haben, die im Leben über 100.000 l Milch geben, dann kann es der Kuh nicht so schlecht gehen.</p> <p>I: Wieviel Auslauf haben die Kühe dann?</p> <p>B: Die haben halt eine Weide, aber im Winter hängen sie halt. Im Frühjahr, Sommer sind sie sowieso draußen. (IV11 371-384)</p>
K12.3 Kontra Tierwohl	Befragte, die die Tierwohl-Richtlinien als kritisch und bedenklich einschätzen.	„Es ist jetzt so, dass die Betriebe auch irgendeinen Auslauf im Winter organisieren müssen. Aber was hat die Kuh dann davon, wenn sie dann rausgeht und dann hat es vielleicht im Winter gerade geregnet und dann ist es wieder kalt geworden, dann haben wir eine fette Eisplatte. Das ist auch kein Tierwohl. [...]. Aber schlussendlich werden sich die Handelsketten durchsetzen und uns nicht mehr fragen, was wir brauchen und wir wollen.“ (IV11 384-391)
K12.4 Strategien für die Minimierung der Machtposition des LEH	Befragte, die Lösungen für die Eindämmung der starken Machtposition des LEH nennen.	„Das wäre eigentlich mein persönlicher Ansatz, man bietet von der Landwirtschaft schon was an, weil sonst machen es andere. Und da kann man dann die Regeln selber bestimmen.“ (IV2 150-152)
K13 Zusammenarbeit mit Gastronomie		
K13.1 Mangelhafte Kooperation	Befragte, die sich zu der kaum vorhandenen Kooperation zwischen Gastronomie und heimische Milchproduktion äußern	„in der Gastronomie ist es natürlich eine Katastrophe, wenn man sich die Umsatzzahlen ansieht, was verfügbar ist, was da an heimische Produktion eingesetzt wird, das ist etwas unverständlich.“ (IV1 315-317)

K13.2 Potential der Zusammenarbeit	Befragte, die das Potential dieses Marktes und die damit verbundenen Auswirkungen bei Betätigung des Marktes benennen.	„Wenn man sich das von den Nächtigungszahlen her ansieht, dann würde man in Tirol zu 80 % mit Milch unterversorgt sein. Und so haben wir ca. 30 % im Export. Also es ist schon ganz gravierend. Man müsste eigentlich nur eine Kleinigkeit im Gastronomiebereich schaffen und dann hätten wir auch keine großen Probleme. Dann hätten wir sogar zu wenig Milch in Tirol.“ (IV5 351-357)
K13.3 Ursache für die mangelhafte Kooperation	Befragte geben Auskunft über mögliche Ursachen dieser mangelhaften Kooperation	„Wenn man gerade jetzt bei uns die Struktur im Tourismus hernimmt, ist es einfach so, dass es immer weniger familiengeführte Betriebe gibt und dafür immer mehr konzerngeführte Betriebe gibt, die den regionalen Bezug überhaupt nicht mehr haben. Also wenn das z. B. ein [Name gelöscht] ist, dann wird das von der Zentrale in Hamburg gesteuert, die auf Business fokussiert sind und andere Werte und Leitsätze haben. Der kauft bei uns fast nichts ein, der kauft da bei der Einkaufsstelle in Hamburg oben ein [...] und beliefert dann all seine Standorte in Europa, weil das [...] Hinliefern kostet ja nichts. Er kauft halt tausendmal so viel ein als bei uns ein normaler Hotelier. Dadurch hat er natürlich Preisvorteile. Dem interessiert die heimische Landwirtschaft sehr am Rande. Aber das wäre für uns die Chance eigentlich.“ (IV7 48-59)
K13.4 Ansätze bzw. Vorschläge für eine Verbesserung der Zusammenarbeit	Befragte nennen Vorschläge und Beispiele über bereits vorhandene Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit	„Erste Ansätze, dass man es nicht in den Großhandel gibt, gibt es in Landeck, das ist ein Regionsbetreuer, der die Produkte aus der Region an die Gastronomie bringen soll. Aber da weiß man noch nicht wie das laufen wird, weil der erst seit ein paar Monaten in Aktion ist.“ (IV5 346-350)
K14 Eingriffe des Staates & EU		
K14.1 Pro Ende Milchquotenregelung	Textstellen, die darauf hinweisen, dass der Befragte eine positive Grundhaltung gegenüber der Aufhebung der Milchquotenregelung einnimmt.	„Meine persönliche Meinung ist, dass es schon eine gute Entscheidung war, dass wir es abgeschafft haben. Mit dem Preis werden wir am Weltmilchmarkt zwar nicht mithalten können, aber wir werden uns differenzieren können. Also das ist eigentlich die Chance. Bei der Milchquote ist es halt irrsinnig gewesen, dass das Recht, dass ich Milch produzieren kann gleich viel kostet wie der Stall, indem ich Milch produziere. [...] die Barriere soll nicht so hoch sein. Wenn er Milch machen will, dann soll er es machen.“ (IV2 471-478)

K14.2 Kontra Ende Milchquotenregelung	Textpassagen, die darauf hinweisen, dass der Befragte eine negative Grundhaltung gegenüber der Aufhebung der Milchquotenregelung einnimmt.	„Dass sie uns die Quote gestrichen haben, ist eine maßlose Frechheit. [...] Mein Vater ist arbeiten gegangen und hat den Hof gemacht. Ich glaube, er ist wirklich einer von den Bauern, der ungewöhnlich viel erreicht hat oder aufgebaut hat. Er hat auch sehr viel Quote gekauft, das hast du früher handeln können. Da liegt sehr viel Geld darauf. [...]. Und mit dem Ende der Quote ist das Geld plötzlich weg [...] jeder darf nun produzieren so viel er will [...] natürlich die in den Gunstlagen können sofort mehr produzieren. Ich brauche mich jetzt nicht mit einem Bauern aus NÖ, Steiermark. oder OÖ vergleichen.“ (IV9 12-37)
K14.3 Probleme der Förderungen	Befragte, die Schwachstellen im staatlichen Fördersystem nennen.	„Wo vielleicht schon noch Verbesserungen notwendig wären, wären bei den Bergbauernbetrieben mit extremer und hoher Erschwernis. Im Rahmen der AZ sollte man da schon noch stärker diese Betriebe fördern.“ (IV3 24-27)
K14.4 Betätigung in der Politik	Aussagen über die Wichtigkeit, dass sich Bauern und Bäuerinnen in der Politik betätigen.	„Man wird ja nie davon ausgehen können, dass man im Gemeinderat, egal in was für einer Stadt oder Dorf, dass man eine bäuerliche Mehrheit hat, das gibt es nicht mehr. Und wenn ich alleine bin - wir waren 13 Gemeinderäte - und die anderen 12 überzeug. Da braucht ja gerade einer sein. Aber es muss einfach einer drinnen sein, der die Angelegenheiten der Bauern vertritt.“ (IV7 291-295)
K15 Macht der bäuerlichen Interessensvertretungen		
K15.1 Positiver Einfluss auf die Wettbewerbsstellung der Milchviehbetriebe	Befragte, die sich über die wichtigen Funktionen der bäuerlichen Interessensvertretungen positiv äußern.	„Die LWK haben eine beratende Funktion, die braucht man einfach. Die braucht man sehr. Alleine wegen den Förderansuchen, das traut sich keiner alleine, weil wenn das wer alleine macht, dann fällt der um das Geld um. Also die Leute sind schon wichtig.“ (IV10 124-126)
K15.2 Kritik	Befragte, die sich kritisch über die bäuerlichen Interessensvertretungen äußern	„Wir haben eine LWK, aber ich fühle mich überhaupt nicht gut vertreten. Wenn ich auf eine Veranstaltung gehe von der LWK oder vom Bauernbund, dann kommt immer nur sie haben das und das abgewehrt und es hätte noch viel schlimmer kommen können [...] wenn du dir ansiehst wieviele Unmengen an Förderungsgeldern an Österreich geschickt werden, dann brauchst über die Hälfte nur für den ganzen Bürokratiestop. Deshalb würde ich für so

		<i>eine Art Gewerkschaft plädieren, ein bezahlter Vertreter auf Bundesebene, der für die Anliegen der Bauern arbeitet, und der auch einen Bezug zur Milchwirtschaft hat. Das wäre mein Anliegen.“ (IV9 400-409)</i>
K15.3 Bestrebungen der LK	Aussagen über Bemühungen und Bestrebungen der LK die Wettbewerbsfähigkeit der Tiroler Milchviehbetriebe zu erhöhen.	<i>„Und natürlich die weitere Strategie ist sicherlich eine weitere Differenzierung und wir müssen dem auch teilweise nachkommen, was die Handelsketten auch fordern. [...] Wenn sie Laufstallmilch haben wollen und es gibt Menschen, die Laufstallmilch anbieten, dann wirst du nicht der Dritte sein können, sondern dann musst du der Erste sein. Und das hat sich bis jetzt immer bewährt. Gentechnikfreie Milch ist in Tirol entwickelt worden, die Heumilch haben wir in Tirol gegründet worden.“ (IV5 318-326)</i>
K16 Gesellschaft und Meinungsbildner		
K16.1 Macht der Meinungsbildner	Befragte, die sich zur Macht der Meinungsbildner und deren Einfluss auf die Bewirtschaftungsweise der ProduzentInnen äußern.	<i>„Ich glaube aber, dass die Leute, die nicht in der Landwirtschaft tätig sind und auch wenig mit der Landwirtschaft zu tun haben, sich oft nicht ganz vorstellen können, wie es den Tieren tatsächlich geht oder gehen soll. Die vertrauen da oft auf irgendwelche Meinungsbildner.“ (IV6 233-236)</i>
K16.2 Falsche Bilder und Vorstellungen aufgrund der Meinungsbildner	Befragte, die die falschen Bilder und Vorstellungen, die Meinungsbildner der Gesellschaft vermitteln, bemängeln.	<i>„Wenn ich da einen in der ländlichen Gemeinde sage, wir verfüttern Kraftfutter, wie eigentlich jeder Biobetrieb auch, dann fällt der fast vom Sessel runter, weil er glaubt, dass das Kraftfutter irgendein chemisches Zeug ist bis ich ihm erklärt habe, dass das nur das Getreide und der Mais ist, der nicht für die Lebensmittelverarbeitung weiter geeignet ist. Und da sind einfach total falsche Bilder entstanden. Und ich glaube, die Meinungsbildner haben die Bauern und die bäuerliche Vertretung 20 Jahre lang den Tierrechtsorganisationen vermitteln lassen.“ (IV12 181-187)</i>
K16.3 Fehlendes Verständnis der Gesellschaft	Befragte, die das fehlende Verständnis der Gesellschaft beklagen.	<i>Wenn ich mit dem Güllefass ins Dorf fahre, dann winken mir auf einmal nicht mehr alle Leute, die mir sonst auch winken. Da sind wir alle gemeinsam gefordert, dass wir der Gesellschaft wieder mehr das Verständnis oder das Bewusstsein vermitteln.“ (IV8 347-352)</i>
K16.4 Trends, die Grundlage einer Strategie bilden	Befragte, die sich zu gesellschaftlichen Strömungen äußern, die Grundlage einer	<i>„Ich glaube, was auch ein spannendes Thema für die Zukunft wird, ist die Molkeneiweißkomponente also Whey Protein bei Fitnessdrinks, aber nicht nur</i>

	Strategie bilden können.	<i>für „Fitnessstudiojunkies“, sondern auch für den Otto-Normalverbraucher als Nahrungsergänzungsmittel. Die Molkeneiweißkonzentrate sind ja eigentlich von der Eiweißfraktion her total gesund. Und Molkeneiweißkonzentrate fallen ja am Ende bei Molke der Käseproduktion an und das ist ein spannendes Thema. Und das ist ein Markt, der ziemlich stark wachsen wird, glaube ich.“ (IV8 207-214)</i>
--	--------------------------	---

Erklärung

Hiermit versichere ich,

- dass die ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien,