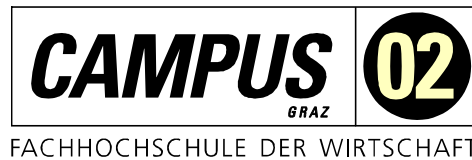


Masterarbeit

ERSTELLUNG EINES ZUKUNFTSORIENTIERTEN GESCHÄFTSMODELLS FÜR RINDERZÜCHTER

ausgeführt am



Fachhochschul-Bachelorstudiengang / Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Martin Jammernegg, BA

Personenkennzeichen

1710318034

betreut und begutachtet von

Lisa Grobelscheg, MSc

Begutachtet von FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler



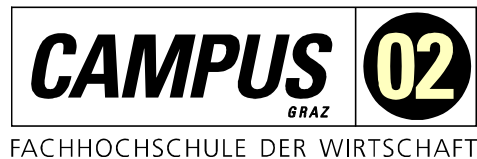
Graz, Jänner, 2021

Unterschrift

Master Thesis

CREATING A FUTURE-BASED BUSINESS MODEL FOR CATTLE BREEDERS

accomplished at



Master Degree Programme
Innovation Management

by

Martin Jammerneegg, BA

ID-Number

1710318034

supervised and reviewed by

Lisa Grobelscheg, MSc

Reviewed by FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler



Graz, January, 2021

Signature

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Martin Zapp". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Unterschrift

DANKSAGUNG

Meiner Freundin, meiner Familie, meinen Freunden und meiner Betreuerin möchte ich für die moralische Unterstützung und für Rat und Tat bei der Erstellung dieser Arbeit danken.

KURZFASSUNG

Eine langfristige Veränderung in einem Unternehmen durchzuführen gestaltet sich oftmals sehr schwierig und dessen Erfolg ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Im landwirtschaftlichen Sektor werden Veränderungen häufig erst sehr spät umgesetzt, nämlich erst dann, wenn bereits eine wirtschaftliche bzw. finanzielle Krise am Betrieb vorherrscht. Landwirtschaftsbetriebe sind von einer traditionsbewussten Unternehmensführung geprägt, das heißt, dass konservative Einstellungen der Landwirte einen Veränderungsprozess zusätzlich erschweren. Doch Veränderung ist notwendig und zu dieser Erkenntnis gelangen mittlerweile schon immer mehr Landwirte. Diese sind nun auch bereit neue Wege zu gehen und Trends in ihrem Frühstadium zu erkennen und umzusetzen.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines zukunftsorientiertem Geschäftsmodells für einen landwirtschaftlichen Betrieb in der Rinderwirtschaft. Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit lautet somit wie folgt: „Wie soll ein Vorgehensmodell aussehen, das eine effektive und einfache Erstellung eines Geschäftsmodells im Bereich der Landwirtschaft ermöglicht?“. Mithilfe der Literatur soll die Erstellung eines Vorgehensmodells erarbeitet werden, welches im empirischen Teil dieser Arbeit zur Anwendung kommt.

Die zweite Forschungsfrage lautet: „Wie sieht ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell für Rinderzüchter aus?“. Das erstellte Vorgehensmodell soll mithilfe eines Workshops an einem Betrieb für Rinderzucht angewendet werden. Ebenso werden Experteninterviews mit Personen durchgeführt, welche bereits neue Geschäftsmodelle an landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzt haben. Die gewonnenen Daten und Erfahrungen fließen in die abschließende Adaption des erstellten Vorgehensmodells und des erarbeiteten Geschäftsmodells ein.

Am Ende soll dem Leser der Arbeit veranschaulicht werden, wie ein Rinderzuchtbetrieb in Zukunft aussehen kann, um den momentanen und noch folgenden Herausforderungen gewachsen zu sein. Ebenso soll am Ende der Arbeit ein Geschäftsmodell für den Betrieb erarbeitet werden, welches die Schritte von der Ermittlung der aktuellen Trends, zur darauffolgenden Ideengenerierung, bis hin zur Erstellung und Darstellung eines neuen Geschäftsmodells aufzeigt.

ABSTRACT

Making a long-term change in a company is often very difficult and its success depends on various factors. In the agricultural sector, changes are often only implemented very late, namely only when an economic or financial crisis already prevails on the own farm. Farms are characterized by traditional management, which means that conservative attitudes on the part of farmers make a change process even more difficult. But change is necessary, and more and more farmers are now realizing this. They are also ready to break new ground and recognize and implement trends in their early stages.

The aim of this thesis is to create a future-oriented business model for a cattle farm. The first research question of this thesis is therefore as follows: "What should a process model look like that enables an effective and simple creation of a business model in the field of agriculture?". With the help of the literature, the creation of a process model will be worked out, which will be applied in the empirical part of this thesis.

The second research question is: "What does a future-oriented business model for cattle breeders look like? The process model created will be applied with the help of a workshop at cattle breeding business. Expert interviews will also be conducted with people who have already implemented new business models on farms. The data and experiences gained will be incorporated into the final adaptation of the process model and the business model developed.

In the end, the reader of the paper will be shown what cattle breeding business can look like in the future in order to be able to cope with the current and future challenges. Likewise, at the end of the work, a business model for the farm is to be developed, which shows the steps from the identification of current trends to the subsequent generation of ideas, to the creation and presentation of a new business model.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Hintergrund	1
1.2	Ziele der Arbeit.....	1
1.3	Forschungsfragen.....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Landwirtschaft in Österreich.....	5
2.1	Status Quo	5
2.2	Innovationsstrategien in der Landwirtschaft	6
2.2.1	Innovationsmaßnahmen	7
2.2.2	Innovationsorientierung	9
2.2.3	Proaktivität	10
2.2.4	Risikoorientierung	12
2.2.5	Zusammenfassung der Innovationsstrategien in der Landwirtschaft	14
2.3	Geschäftszweig Rinderzucht	15
2.4	Wertschöpfungskette	16
2.4.1	Definition nach Porter	16
2.4.2	Wertschöpfungskette eines Rinderzüchters	17
3	Ressourcenanalyse und Management.....	19
3.1	Unbekannte und verborgene Ressourcen.....	19
3.2	Unbekannte Ressourcen als Turnaround für den Betrieb	21
3.3	Persönliche Ressourcen	22
3.4	Betriebliche Ressourcen.....	23
3.5	Ressourceninterview	24
3.6	SWOT- Analyse	24
4	Trendanalyse und Ideengenerierung	26
4.1	Definition Trend.....	26
4.2	Zukunftstrends in der Landwirtschaft.....	26
4.2.1	Neue Pioniere der Landwirtschaft.....	26
4.2.2	Ökologischer Landbau	27
4.2.3	Selbstvermarktung.....	28
4.2.4	Veränderung des Konsumverhaltens bei Lebensmitteln.....	28
4.2.5	Digitalisierung in der Landwirtschaft.....	29
4.3	Methoden der Trend und Zukunftsforschung	30
4.3.1	Monitoring, Scanning, Naming.....	30
4.3.2	Keyword-Analyse	30
4.3.3	Trendscouting	30
4.3.4	Kontextanalyse	31
4.3.5	Szenario-Technik.....	32
4.4	Ideengenerierung.....	32

4.5	Kreativitätstechniken.....	33
4.5.1	Brainstorming.....	33
4.5.2	Osborn Checkliste	34
4.5.3	Clustering.....	34
4.5.4	Brainwriting	35
4.5.5	9-Windows Operator	35
4.5.6	Morphologischer Kasten	36
4.5.7	Die FCB Matrix.....	37
5	Geschäftsmodellentwicklung.....	40
5.1	Darstellung von Geschäftsmodellen	40
5.1.1	Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur	40
5.1.2	Geschäftsmodell nach Stähler.....	43
5.1.3	Geschäftsmodell nach Wirtz	44
5.1.4	Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold	45
5.1.5	Geschäftsmodell nach Schallmo	47
5.2	Bewertungsverfahren.....	51
5.2.1	Nutzwertanalyse	51
5.2.2	Kosten-Nutzen-Analyse	53
5.3	Geschäftsmodellentwicklung und Bedeutung von Geschäftsmodellinnovation	54
5.3.1	Business Model Canvas	55
5.3.2	St. Galler Business Model Navigator.....	56
5.3.3	5-Säulen Modell nach Wois.....	60
6	Vorgehensmodell	62
6.1	Entwicklung.....	62
6.2	Phase 1 - Potenzialanalyse	63
6.3	Phase 2 - Trendanalyse und Ideengenerierung	65
6.4	Phase 3 - Geschäftsmodellentwicklung.....	65
6.5	Phase 4 - Bewertung und Auswahl.....	66
7	Anwendung des Vorgehensmodells beim Anguszuchtbetrieb Zenzbauer	68
7.1	Informationen zum Anguszuchtbetrieb Zenzbauer.....	68
7.2	Durchführung Phase 1 - Potenzialanalyse	69
7.3	Durchführung Phase 2 - Wertschöpfungskette und Trendanalyse.....	71
7.4	Durchführung Phase 3 - Ideengenerierung	73
7.4.1	Idee 1 Selbstvermarktung mit eigenem QR- Label.....	74
7.4.2	Idee 2 Kooperation mit einem Gastwirt für ein Restaurant der kurzen Wege	75
7.4.3	Idee 3 Crossfit am Bauernhof	75
7.5	Durchführung Phase 4 – Geschäftsmodell Entwicklung und Auswahl.....	76
7.5.1	Geschäftsmodell Entwicklung.....	76
7.5.2	Auswahl durch Nutzwertanalyse.....	80
7.6	Workshop Review	81
8	Experteninterviews	83
8.1	Interviewpartner	83

8.2	Problemzentriertes Leitfadeninterview	83
8.3	Inhaltsanalyse nach Mayring	84
8.4	Ergebnisdarstellung	86
8.4.1	Daten und Eigenschaften	87
8.4.2	Persönliche Eigenschaften	88
8.4.3	Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes	88
8.4.4	Erfahrungen in der Direktvermarktung	89
8.4.5	Änderungsvorschläge und Interessensvertretungen	90
9	Weiterentwicklung des Vorgehensmodells	91
10	Handlungsempfehlung	93
11	Fazit.....	94
	Literaturverzeichnis	96
	Abbildungsverzeichnis.....	101
	Tabellenverzeichnis.....	103
	Anhang 1: Interviewleitfaden und Gruppierung	105
	Anhang 2: Auswertungsanalyse der Interviews	107
	Anhang 3: Transkriptionen der Interviews.....	131

1 EINLEITUNG

In dieser Arbeit, soll aufgezeigt werden, wie ein bestehender Betrieb einen Wandel in seiner eigenen Branche vollziehen kann. Besonderer Fokus wird hier auf die systematische Vorgehensweise gelegt und welche Rahmenbedingen nötig sind, damit ein neues Geschäftsmodell entstehen kann.

1.1 Hintergrund

Das stetig steigende Angebot an Lebensmitteln in den Supermärkten, das fehlende Wissen, über die Stationen in den Lebensmittelproduktionsketten, die großen Aufwände in den Vertriebs- und Transportwegen, sowie die starke Trennung von Produktion und Handel werden häufig als Ursachen für zunehmende Unsicherheit und den steigenden Wunsch nach Transparenz bei den Verbrauchern angeführt. Um nicht in die Irre geführt zu werden fordern diese Konsumenten immer wieder mehr Informationen, über die angebotenen Produkte ein.¹

In Österreich werden die Konsumenten oftmals durch Marken- und Gütesiegelprogramme, welche von den Unternehmen selbst entwickelt wurde über die Inhalte und Herkunft der gekauften Lebensmittel aufgeklärt. Diese Aufklärung erfolgt durch unterschiedliche Formen, häufig wird dafür das dementsprechende Etikett des Lebensmittels verwendet, aber auch auf den Internetseiten oder durch Telefonhotlines können die Kunden über die Herkunft der Produkte aufgeklärt werden.²

Ein Rinderzüchter sollte diese Entwicklung wahrnehmen und muss sein Produkt, für welches er mit Leidenschaft einsteht, als eben solches wertvolle Gut vermarkten und dem Konsumenten präsentieren, ebenso wie es bereits von den Supermarktketten gemacht wird.

1.2 Ziele der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines zukunftsorientiertem Geschäftsmodells für einen landwirtschaftlichen Betrieb in der Rinderwirtschaft. Von der Optimierung des Rindes hinsichtlich der Zuchtrasse, über die Verarbeitung einschließlich Schlachtprozess, Optimierung der Milchleistung, bis hin zur Vermarktung des Produktes, müssen unter Beachtung der Trends und der Entwicklung am Markt unterschiedliche Konzepte analysiert und bewertet werden. Am Ende soll dem Leser der Arbeit veranschaulicht werden, wie ein Rinderzuchtbetrieb in Zukunft aussehen kann, um den momentanen und noch folgenden Herausforderungen gewachsen zu sein. Ebenso am Ende der Arbeit soll ein Geschäftsmodell für den Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, welcher in dieser Arbeit als Partnerbetrieb fungiert, erarbeitet werden, welches die Schritte von der Ermittlung der aktuellen Trends, zur darauffolgenden Ideengenerierung, bis hin zur Eingliederung in ein neues Geschäftsmodell aufzeigt.

¹ Vgl. Weiss (2007), S. 188.

² Vgl. Österreich isst informiert (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

1.3 Forschungsfragen

In Vorbereitung auf die Arbeit wurde der Forschungsschwerpunkt definiert und mit dem Unternehmen abgestimmt. Die Forschungsfrage im empirischen Teil dieser Arbeit lautet:

Wie soll ein Vorgehensmodell aussehen, das eine effektive und einfache Erstellung eines Geschäftsmodells im Bereich der Landwirtschaft ermöglicht?

Mithilfe der Literatur soll die Erstellung eines Vorgehensmodells erarbeitet werden, welches im empirischen Teil dieser Arbeit zur Anwendung kommt.

Die Forschungsfrage im empirischen Teil dieser Arbeit lautet:

Wie sieht ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell für Rinderzüchter aus?

Um diese Hauptfrage zu beantworten, sind auch die darin enthaltenen Fragestellungen beziehungsweise Inhalte vorab zu erläutern. Dabei soll einerseits die Einstellung der Landwirte hinsichtlich Veränderungen und Innovation genauer betrachtet werden, als auch die aktuellen Trends und Methoden, um diese zu erkennen. Des Weiteren sollen ein Ideengenerierungsprozess und deren Umsetzung und Darstellung in ein Geschäftsmodell erarbeitet werden. Mit der Anwendung des entwickelten Vorgehensmodells aus dem theoretischen Teil soll dann ein Geschäftsmodell für den Partnerbetrieb erarbeitet werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

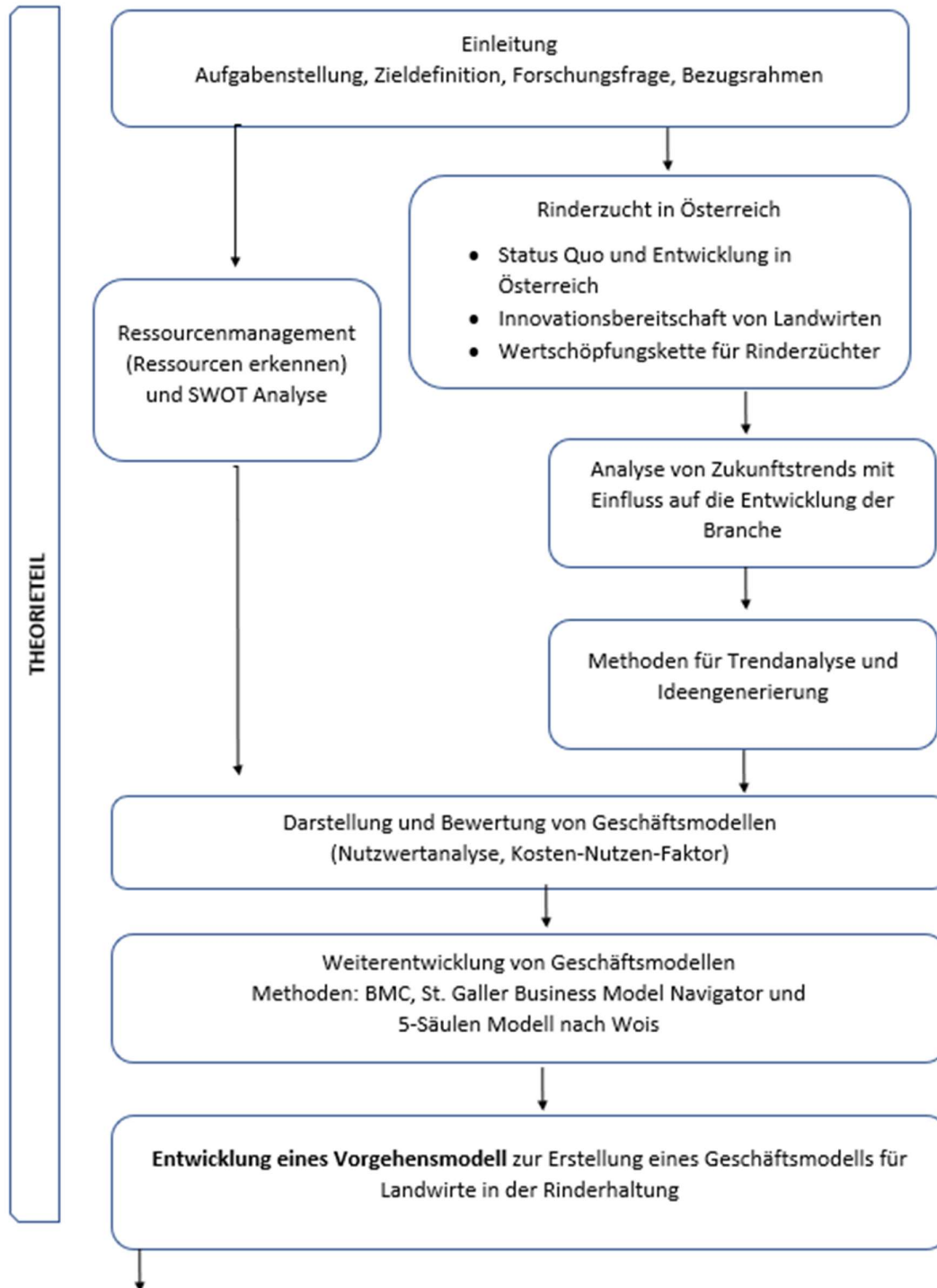


Abbildung 1: Bezugsrahmen Theorie, Eigene Darstellung

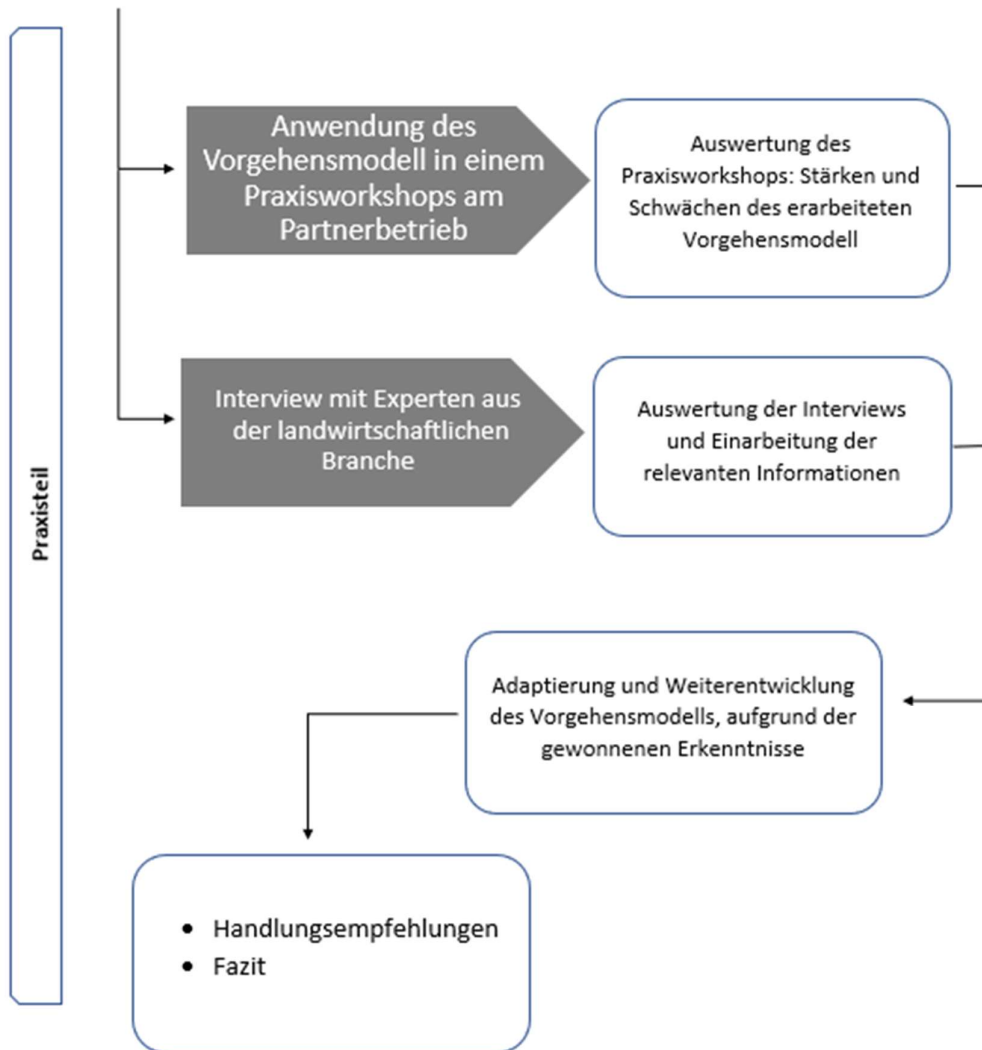


Abbildung 2: Bezugsrahmen Praxis

2 LANDWIRTSCHAFT IN ÖSTERREICH

In diesem Kapitel wird die IST-Situation in der österreichischen Landwirtschaft analysiert. Weiteres wird auch auf die Entwicklung der Landwirtschaft eingegangen und die dazugehörigen Kennzahlen näher betrachtet.

2.1 Status Quo

Eine eindeutige und klare Definition, wann man als land- und forstwirtschaftlicher Betrieb gilt, gibt es in der österreichischen Gesetzgebung nicht. Vielmehr gibt es eine Vielzahl an anwendbaren Kriterien, welche zur rechtmäßigen Gründung einer Landwirtschaft führen.³

- Aus **steuerrechtlicher Sicht** muss im Einheitswertbescheid ein Vermögen ausgewiesen sein, welches durch land- und forstwirtschaftliche Tätigkeiten erwirtschaftet wird.³
- Laut **Sozialversicherungsrecht** muss ein bestimmter Einheitswert vorliegen um als versicherungspflichtig zu gelten.³
- Im **Gewerberecht** gilt man als land- und forstwirtschaftlicher Betrieb, wenn eine Gewinnung bzw. Hervorbringung von landwirtschaftlichen Gütern aller Art vorliegen. Die Größe des Betriebes spielt in diesem Fall keine Rolle.³
- Weitere Kriterien um als landwirtschaftlicher Betrieb zu gelten sind eine Mitgliedschaft bei den jeweiligen Landwirtschaftskammern, Bezug von Agrarförderungen, Liegenschafts Kauf unter Berücksichtigung des Grundverkehrsrecht und Liegenschaftserrichtung mit landwirtschaftlichen Absichten laut Bau- und Raumordnungsrecht.³

In der nachfolgenden Tabelle 1 ist die landwirtschaftliche Entwicklung in Österreich über mehrere Jahrzehnte abgebildet.

	1970	1990	2017
Land- und forstwirtschaftliche Betriebe (Anzahl)	368.000	282.000	162.000
Land- und forstwirtschaftliche Arbeiter (Anzahl)	799.000	507.000	405.000
Rinderbestand (Anzahl)	2,5 Millionen	2,6 Millionen	1,9 Millionen

Tabelle 1: Landwirtschaft – damals und heute, Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria (2017), Onlinequelle [Stand: 06.09.2018].

³ Vgl. Ikonline (2018), Onlinequelle [06.09.2018].

Diese Tabelle verdeutlicht, wie sehr sich der Bestand an Betrieben und die dazugehörigen Arbeiter in der Landwirtschaft verringert haben. Wohingegen die Anzahl der Güter sprich Tiere gestiegen ist. Als Rückschluss aus dieser Tabelle lässt sich somit ableiten, dass immer weniger landwirtschaftliche Betriebe, immer mehr Güter und Produkte erzeugen.

In der von der Statistik Austria durchgeführten Agrarstrukturerhebung geht deutlich hervor, dass es einen Trend hin zur Vergrößerung der landwirtschaftlichen Betriebe gibt. Im Zeitraum der letzten 20 Jahre gab es bei den LandwirtInnen eine Veränderung der durchschnittlichen Nutzfläche von 31,8 Hektar auf 45,7 Hektar. Auch bei der bewirtschafteten Nutzfläche (Agrarflächen, Grünland usw.) gab es einen Anstieg in den ähnlichen Ausmaßen von 15,3 Hektar auf 19,7 Hektar. Weiteres verdeutlicht dies auch der Zuwachs in der Tierhaltung pro Betrieb. Die Herdengröße bei Rindern stieg von 20 Rinder auf 32 Rinder je Landwirt und beim Schweinebestand gab es in den letzten 20 Jahren einen enormen Zuwachs von 35 Schweine auf nun 110 Schweine pro Betrieb.⁴

2.2 Innovationsstrategien in der Landwirtschaft

„Unter einer Innovation wird grundsätzlich die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen.“⁵

In der Landwirtschaft wird Innovation hauptsächlich mit Diversifikation in Verbindung gebracht. Die Ausprägungen davon können je nach landwirtschaftlichem Betrieb und deren Möglichkeiten ganz unterschiedlich aussehen.⁶

Wichtige Faktoren, welche für LandwirtInnen bei der Diversifikation ihrer landwirtschaftlichen Tätigkeiten eine Rolle spielen sind.⁷

- Wirtschaftliche Faktoren
- Marktbezogene Veränderungen
- Familiäre Umstände
- Persönliche Faktoren

Der andauernde Rückgang an landwirtschaftlichen Betrieben gibt den Grund zur Annahme, dass es sehr vielen Landwirten nicht gelingt sich den kontinuierlichen Veränderungen im landwirtschaftlichen Sektor anzupassen bzw. geeignete Maßnahmen in strategischer Form umzusetzen. Die Gründe dafür können vielfältig sein, oft fehlen die anpassungsfähigen Betriebsstrukturen, oder es mangelt an willigen und qualifizierten Nachfolgern für den Betrieb, oder es fehlt schlichtweg die geeignete unternehmerische Orientierung. Die Suche nach den Faktoren, welche für LandwirtInnen unter den gegebenen

⁴ Vgl. Statistik Austria (2017), Onlinequelle [09.08.2018]

⁵ Vahs/Brem (2013), S. 1.

⁶ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 34.

⁷ Vgl. Barbieri (2013), S.112 ff.

Herausforderungen zum Erfolg führen ist aus wirtschaftspolitischer Sicht somit essenziell. Basierend auf dieser Ausgangssituation wurde vom Land Niederösterreich eine Studie zur Erhebung der unternehmerischen Grundeinstellung von LandwirtInnen und dessen Bezug zu Innovationsmaßnahmen, Innovationsorientierung, Proaktivität und der Risikoorientierung durchgeführt.⁸

2.2.1 Innovationsmaßnahmen

Als Innovationsmaßnahmen kann man Neuerungen und Entwicklungen im Produktbereich, aber auch in der Verbesserung von Prozessabläufen verstehen. Da die betriebliche Orientierung, sowie auch die familiäre Situation wichtige Rollen hinsichtlich von Innovationsmaßnahmen in den landwirtschaftlichen Betrieben spielen, wurde in der hier diskutierten Studie diese beiden Merkmale separat betrachtet und empirisch erhoben.⁹

In folgender Tabelle sind die Merkmale hinsichtlich **betrieblicher Orientierung**, welche zu Innovationsmaßnahmen führen aufgelistet.

Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Innovationsorientierung	Risikoorientierung
Proaktivität	Ökologische Nachhaltigkeitsorientierung
Eigene Erfolgseinschätzung gemessen an Vergleichsbetrieben	Kostensenkung
Soziale Nachhaltigkeitsorientierung	Haupt- oder Nebenerwerb
Marktorientierung	Vollpauschalierung
Veränderungsbereitschaft	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
Qualitätsverbesserung	Produktionsschwerpunkt Forstwirtschaft
Angebotserweiterung	
Betriebsgröße	
Angeschlossener Gewerbebetrieb	
Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung	
Produktionsschwerpunkt: Weinbau	

Tabelle 2: Merkmale für Innovationsmaßnahmen hinsichtlich betrieblicher Orientierung, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.125 (leicht modifiziert).

Anhand der Tabelle zeigt sich das zunächst große und erfolgreiche Betriebe eher Innovationsmaßnahmen umsetzen. Hier gibt es schlichtweg mehr finanzielle Mitteln, um oftmals mit Risiko behaftete Innovationen

⁸ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 25.-26.

⁹ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 122.

umzusetzen. Auch eine gewisse Voraussetzung hinsichtlich der Einstellung zur Innovation muss bei den Betrieben gegeben sein. Dies zeigt sich durch die Merkmale Innovationsorientierung, Proaktivität, und Veränderungsbereitschaft. Die Merkmale von sozialer Nachhaltigkeitsorientierung, Qualitätsverbesserung und Angebotserweiterung lässt eine zusammenhängende Schlussfolgerung zu. Eine gesetzte Innovationsmaßnahme, um das eigene Sortiment zu erweitern kann auch zur Steigerung in der Qualität führen und letztendlich eine sozial nachhaltige Umsetzung fördern.¹⁰

Die nachstehende Tabelle, zeigt jene Merkmale, die aufgrund **familiärer Faktoren** zur Umsetzung von Innovationsmaßnahmen beitragen.

Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Identifikation mit dem eigenen Betrieb	Transgenerationale Orientierung
Gebundenheit an den Betrieb	Familienzusammenhalt
Betriebsgröße	Fortführung des Familienverhältnisses
Haupt- und Nebenerwerb	Angeschlossener Gewerbebetrieb
Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft	Vollpauschalierung
	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
	Produktionsschwerpunkt: ohne Viehhaltung
	Produktionsschwerpunkt: Weinbau

Tabelle 3: Merkmale für Innovationsmaßnahmen hinsichtlich betrieblicher Orientierung, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.126 (leicht modifiziert).

Hinsichtlich der familiären Faktoren zeigt sich auch hier, dass die Größe des landwirtschaftlichen Betriebes eine große Rolle spielt. Ebenfalls deutet eine große Bindung und Identifikation mit dem Betrieb auf eine erhöhte Bereitschaft zur Setzung von Innovationsmaßnahmen hin. Dies resultiert daraus, dass mit einer hohen emotionalen Bindung an den familiären Betrieb, auch dessen Fortbestand und Weiterführung ein beabsichtigtes Ziel ist.¹¹

¹⁰ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 123.

¹¹ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 123-124.

2.2.2 Innovationsorientierung

Für die Ideensammlung und Schaffung von Innovationen ist es wichtig, Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Hier sind die Aktivitäten der Kunden und Wettbewerber weniger von Bedeutung als vielmehr die technologischen, gesamtwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungen. Dazu gehören beispielsweise Megatrends der Gesellschaft, Trends aus anderen Branchen und technologische Neuerungen. Derartige Veränderungen können von den Unternehmen zwar nicht beeinflusst werden, sie sind aber Frühindikatoren für Entwicklungen, auf die sich das Unternehmen vorbereiten sollte.¹²

In der nachfolgenden Tabelle sind zum einen jene Merkmale hinsichtlich Innovationsorientierung aufgelistet, welche sich auf die **betriebliche Orientierung** beziehen und zum anderen jene welche in Bezug auf die **familiäre Situation** eine Rolle spielen.

Betriebliche Orientierung	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Proaktivität	Ökologische Nachhaltigkeitsorientierung
Risikoorientierung	Soziale Nachhaltigkeitsorientierung
Eigene Erfolgseinschätzung gemessen an Vergleichsbetrieben	Veränderungsbereitschaft
Ökonomische Nachhaltigkeitsorientierung	Kostensenkung
Marktorientierung	Betriebsgröße
Innovationsmaßnahmen	Haupt- oder Nebenerwerb
Qualitätsverbesserung	Vollpauschalierung
Angebotserweiterung	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
Angeschlossener Gewerbebetrieb	Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft
Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung	
Produktionsschwerpunkt: Weinbau	
Familienorientierte Merkmale	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Identifikation mit dem eigenen Betrieb	Transgenerationale Orientierung
Gebundenheit an den Betrieb	Familienzusammenhalt
Angeschlossener Gewerbebetrieb	Betriebsfortführung

¹² Vgl. Homburg et al (2008), S. 227.

Vollpauschalierung	Betriebsgröße
Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung	Haupt- oder Nebenerwerb
Produktionsschwerpunkt: Weinbau	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
	Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft

Tabelle 4: Merkmale für Innovationsmaßnahmen hinsichtlich betrieblicher Orientierung, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.129-130 (leicht modifiziert).

Ähnlich wie bei Innovationsmaßnahmen korreliert die Innovationsrichtung des landwirtschaftlichen Betriebes positiv mit Begeisterung, Risikorientierung und Markttrichtung. Darüber hinaus widmen landwirtschaftliche Unternehmen mit einschlägigen Geschäftsbereichen, die sich darauf konzentrieren, den Umfang bestehender Produkte / Dienstleistungen in ihren Strategien zu erweitern, der Innovation mehr Aufmerksamkeit. Andererseits sind LandwirtInnen, die Strategien zur Qualitätsverbesserung verfolgen, weniger innovationsorientiert. Dies kann daran liegen, dass ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung in der Regel zu Beginn ihrer Entwicklung keine qualitative Reife aufweist. Sie kann nur im Laufe der Zeit entwickelt und nur im Laufe der Zeit verbessert werden. In ähnlicher Weise kann diese Verbindung als der Effekt der Perfektionierung bestehender Strukturen und der Schaffung neuer Strukturen im Kontext der Qualitätsverbesserung interpretiert werden. Überraschenderweise besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Innovationsrichtung und der Bewertung des Erfolgs vergleichbarer Betriebe. Dies kann auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass wirtschaftlich ärmere LandwirtInnen möglicherweise innovativer über Lösungen nachdenken als wirtschaftlich erfolgreiche LandwirtInnen. Ähnlich wie bei Innovationsmaßnahmen führen auch Betriebe, die stärker mit der eigenen Landwirtschaft oder der Anerkennung des Betriebes durch die Familie verbunden sind, innovationsorientiertere Unternehmen. Wie bei der unternehmensbezogenen Analyse zeigt sich auch hier, dass landwirtschaftliche Unternehmen mit verbundenen Handelsbetrieben innovativer sind als jene ohne solche zusätzlichen Möglichkeiten.¹³

2.2.3 Proaktivität

Die aktive Unternehmensgestaltung einer/eines LandwirtIn ist dann gegeben, wenn er erstens stetig nach neuen Chancen außerhalb des aktuellen Tätigkeitsbereichs Ausschau hält, zweitens neue Produkte, Prozesse und/oder Technologie als Erstes innerhalb eines Marktes einführt und drittens sich auch aus Betätigungsfeldern zurückzieht, sobald diese nicht mehr wirtschaftlich oder auch strategisch lukrativ sind.¹⁴

In der anschließenden Tabelle werden nun jene Merkmale aufgelistet, welche ausschlaggebend für Proaktivität von LandwirtInnen sind, neuerlich und den beiden Aspekten **betriebliche Orientierung** und **familiäre Faktoren**.

¹³ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 127-128.

¹⁴ Vgl. Venkatraman (1989), S. 949.

Betriebliche Orientierung	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Innovationsorientierung	Soziale Nachhaltigkeitsorientierung
Risikoorientierung	Ökonomische Nachhaltigkeitsorientierung
Eigene Erfolgseinschätzung gemessen an Vergleichsbetrieben	Veränderungsbereitschaft
Ökologische Nachhaltigkeitsorientierung	Kostensenkung
Marktorientierung	Qualitätsverbesserung
Innovationsmaßnahmen	Betriebsgröße
Angebotsenerweiterung	Haupt- oder Nebenerwerb
	Angeschlossener Gewerbebetrieb
	Vollpauschalierung
	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
	Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung
	Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft
	Produktionsschwerpunkt: Weinbau
Familienorientierte Merkmale	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Identifikation mit dem eigenen Betrieb	Transgenerationale Orientierung
Betriebsfortführung	Familienzusammenhalt
Gebundenheit an den Betrieb	Haupt- oder Nebenerwerb
Betriebsgröße	Vollpauschalierung
Angeschlossener Gewerbebetrieb	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
	Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung
	Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft
	Produktionsschwerpunkt: Weinbau

Tabelle 5: Merkmale für Proaktivität hinsichtlich betrieblicher und familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.133-134 (leicht modifiziert).

Landwirtschaften mit höherer Innovationsorientierung, innovativeren Maßnahmen, höherer Risikoorientierung und höherer Marktpositionierung zeigen auch eine größere Begeisterung für die

Entwicklung eigener, neuartiger Produktionsprozesse oder -methoden und Problemlösungen. Sie verfolgen tendenziell Strategien zur Qualitätsverbesserung und verfolgen selten Strategien zur Erweiterung des Anwendungsbereichs. Darüber hinaus geht ein größerer operativer Erfolg mit einem aggressiveren Verhalten einher. Schließlich besteht auch ein Zusammenhang zwischen ökologischer Nachhaltigkeitsorientierung und aktiver Unternehmensgestaltung. Insgesamt lassen sich diese Ergebnisse so erklären, dass Unternehmen mit höherer Begeisterung bisher in ökologisch nachhaltige Produktionsprozesse und -methoden sowie in ökologisch nachhaltige Problemlösungen investiert haben (dies ist ein Trend der letzten Jahre). Arbeiten Sie hart und erzielen Sie eine Qualitätsverbesserung (anstatt einer Erweiterung des Anwendungsbereichs). Und mit "Qualität statt Quantität" als Motto. Dieser Erfolg kann wiederum weitere positive Maßnahmen fördern und ergreifen. LandwirtInnen, die eine stärkere Bindung zum eigenen Betrieb oder eine stärkere Familienidentität mit der Landwirtschaft aufweisen, betrachten sich nicht nur positiv mit der Größe des Betriebes und der Existenz proaktiv verbundener Handelsunternehmen (wiederum ähnlich wie bei Innovationsaktivitäten), sondern auch als relativ aktives Unternehmen. Interessanterweise korreliert die Fortführung des Familienerbes negativ mit der aktiven Unternehmensgestaltung. Dies kann mit der Tatsache zusammenhängen, dass die Bewahrung der Tradition oft im Gegensatz zur aktiven Entwicklung neuer Problemlösungen steht.¹⁵

2.2.4 Risikoorientierung

Ein weiteres Element der unternehmerischen Ausrichtung ist die Risikoorientierung, bei der Risiken eingegangen und Ressourcen für Projekte mit unsicheren Ergebnissen verwendet werden.¹⁶

Jeder Unternehmer geht bei der Gründung eines Unternehmens bestimmte Risiken ein. Die Risikoorientierung hängt jedoch mit der Ansicht zusammen, dass Sie normalerweise Risiken eingehen müssen, um erfolgreich zu sein.¹⁷

Diese nachstehende Tabelle befasst sich nun zuzetzt mit den oben erwähnten Merkmalen der Risikoorientierung, wieder unter den beiden Aspekten der **betrieblichen und familiären Orientierung**.

¹⁵ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 131-132.

¹⁶ Vgl. Lumpkin/Dess (1996), S. 236.

¹⁷ Vgl. Blum/Leibbrand (2013), S. 136.

Betriebliche Orientierung	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Innovationsorientierung	Eigene Erfolgseinschätzung gemessen an Vergleichsbetrieben
Proaktivität	Ökologische Nachhaltigkeitsorientierung
Ökonomische Nachhaltigkeitsorientierung	Soziale Nachhaltigkeitsorientierung
	Marktorientierung
	Innovationsmaßnahmen
	Veränderungsbereitschaft
	Kostensenkung
	Qualitätsverbesserung
	Angebotsenerweiterung
	Betriebsgröße
	Haupt- oder Nebenerwerb
	Vollpauschalierung
Familienorientierte Merkmale	
Merkmal von großer Bedeutung	Merkmal von geringer Bedeutung
Transgenerationale Orientierung	Identifikation mit dem Betrieb
Angeschlossener Gewerbebetrieb	Familienzusammenhalt
Produktionsschwerpunkt: Landwirtschaft ohne Viehhaltung	Fortführung des Familienvermögens
	Bindung an den Betrieb
	Betriebsgröße
	Haupt- oder Nebenerwerb
	Vollpauschalierung
	Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen
	Produktionsschwerpunkt: Forstwirtschaft
	Produktionsschwerpunkt: Weinbau

Tabelle 6: Merkmale für Risikoorientierung hinsichtlich betrieblicher und familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.137-138 (leicht modifiziert).

Die Risikoorientierung des Betriebs steht in positivem Zusammenhang mit der Innovationsorientierung und dem Enthusiasmus. Dieses Ergebnis wird erwartet, da diese beiden Attribute zusammen mit der Risikoorientierung eine unternehmerische Orientierung darstellen. Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklungsorientierung und Risikoorientierung korrelieren negativ miteinander, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass landwirtschaftliche Betriebe mit nachhaltigen Möglichkeiten zum Kauf ihrer Produkte und Dienstleistungen oder LandwirtInnen, die langfristig überschüssige Ressourcen erzeugen, geringeren Risiken ausgesetzt sind. Im Gegenteil, Verluste aufgrund einer höheren Risikoorientierung können die wirtschaftliche Stabilität eines landwirtschaftlichen Betriebs gefährden, was zu einer geringeren Risikoorientierung für LandwirtInnen führen kann, die an der Verbesserung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit arbeiten.¹⁸ Es besteht eine negative Korrelation zwischen der generationenübergreifenden Positionierung der Landwirtschaft und der Risikopositionierung, was durch die Tatsache erklärt werden kann, dass der Wunsch, Tradition und bestehenden Wert zu bewahren, im Gegensatz zu risikoorientiertem Verhalten steht. Wenn risikoreiche LandwirtInnen scheitern, können sie den Werttransfer auf zukünftige Generationen (einschließlich des gesamten Betriebes) beeinträchtigen. Daher sind sie im Sinne der Werterhaltung grundsätzlich gegen eine risikoreiche Positionierung des landwirtschaftlichen Unternehmens. Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass landwirtschaftliche Unternehmen mit verbundenem Gewerbe risikoorientierter sind als LandwirtInnen ohne ein solches zusätzliches Einkommen, was möglicherweise mit der höheren Risikotoleranz von zwei finanziellen Einnahmequellen zusammenhängt.¹⁹

2.2.5 Zusammenfassung der Innovationsstrategien in der Landwirtschaft

Um die Zukunftsfähigkeit von landwirtschaftlichen Familienbetrieben zu stärken sollte die Nachfolge längerfristig geplant werden. Fehlt diese, werden oft auch die nötigen Investitionen und Innovationen mangels einer fehlenden Perspektive nicht getätigt. Wenn für die Umsetzung eines Investitionsprojekts externe Mittel benötigt werden, wird empfohlen, professionelle Beratung zu verwenden, um eine externe Perspektive zu erhalten, um die betrieblichen Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken zu bewerten und entsprechende Entscheidungen zu treffen.

Viele landwirtschaftliche Unternehmerfamilien sind trotz, oder gerade wegen, der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die treibende Kraft für ihren Betrieb. Die emotionale Nähe der Familie zur Landwirtschaft fördert das zukunftsorientierte Denken in Form der Identifikation oder Bindung an den landwirtschaftlichen Betrieb, was wiederum die Entwicklung und Aufrechterhaltung des eigenen Betriebes fördert. In dieser Hinsicht ist auch darauf zu achten, den potentiellen NachfolgerInnen trotz der aktuell schwierigen Umstände auch die positiven Seiten der Landwirtschaft zu vermitteln, um eine entsprechende betriebliche Bindung zu fördern. Die Menschen sehen die Zukunft manchmal sehr pessimistisch, was auf das Fehlen öffentlich verfügbarer unternehmerischer oder landwirtschaftlicher Vorbilder hinweist. Aber diese existieren zweifellos, weil es in jedem Produktionsbereich erfolgreiche Unternehmen gibt. In dieser Hinsicht können zwei Maßnahmen ergriffen werden: Zum einen sollen bereits erfolgreiche landwirtschaftliche Betriebe untersucht werden, die versuchen, den Erfolgstrend zu erfassen,

¹⁸ Vgl Barbieri et al., (2008), S. 205 ff.

¹⁹ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S. 135-136.

und sie können in Form von Veröffentlichungen im Rahmen der Nachfolgeschulung abgerufen und der Öffentlichkeit gezeigt werden. Zum anderen schafft dieser direktere Ansatz, ähnlich wie der Wettbewerb unter den besten gewerblichen Familienunternehmen Österreichs, regelmäßig einen positiven Medieneinfluss für die Landwirtschaft und die Öffentlichkeit, um die Leistungen von Familienbetrieben angemessen zu würdigen.²⁰

Nun geht aus dieser Studie hervor, dass im Sektor der Landwirtschaft durchaus, der Wille zur Innovation vorhanden ist. Es spielen jedoch auch Merkmale wie die familiäre Orientierung eine große Rolle. Für die weitere Entwicklung dieser Arbeit sollte dies jedoch ein Bekenntnis zu landwirtschaftlichen Innovationsmaßnahmen aufzeigen. Ein Vorgehensmodell zur Findung neuer Ideen und Geschäftsmodelle könnte als erleichterter Einstieg in diese Thematik fungieren und durchaus Zuspruch bei den landwirtschaftlichen Betrieben finden.

2.3 Geschäftszweig Rinderzucht

Rinderwirtschaft hat bereits eine lange Historie in Österreich, ein Grund dafür ist die landschaftliche Gegebenheit des Landes das natürliche Produktionsbedingungen ermöglicht. Durch eine Vielzahl an Programmen in der Rinderzucht, konnten Rinderrassen hervorgebracht werden die durch eine hohe Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Robustheit hervorstechen. Dies ermöglicht es den österreichischen Rinderzüchtern für unterschiedliche Haltungs und Produktionsbedingungen, stets die geeignete Rasse zu halten. Betrachtet man die landwirtschaftliche Wertschöpfung in Österreich gilt die Rinderzucht auch heute noch als eine der bedeutendsten Produktionszweige.²¹

In Österreich liegt der Selbstversorgungsgrad bei 142 Prozent. Das heißt dass es in Österreich einen Überschuss an Rindfleisch gibt.²²

70.000 Landwirtschaften mit Spezialisierung auf die Rinderwirtschaft kommt in Österreich auf eine Gesamtzahl von knapp 2 Millionen gehaltenen Rinder. Mit jährlich 225.000 Tonnen an Rind- und Kalbfleisch aus der Eigenerzeugung, ist die Rinderwirtschaft von bedeutendem Ausmaß für Österreich. Die Rinder Wirtschaft trägt rund 13% an den gesamtlandwirtschaftlichen Erzeugnissen bei, dies sind in Zahlen ausgedrückt ca. 900 Millionen Euro. Obwohl nur 3% des europäischen Rindfleisches aus Österreich stammt, gilt dieses dennoch als sehr angesehen und beliebt. Dadurch hat sich die Alpenrepublik durchaus als Exportland für Rindfleisch profiliert. Begründen kann man diesen guten Ruf durch die ausgezeichnete Gesundheit bei den Tieren, die in unserem Land vorherrscht. Durch strenge Vorschriften in der Einfuhr und Fütterung ist beispielsweise seit 1981 kein Fall von Maul- und Klauenseuche mehr in Österreich aufgetreten.²³

²⁰ Vgl. Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich. S. 172-173.

²¹ Vgl. Rinderzucht Austria (2019), Onlinequelle [13.11.2019]

²² Vgl. Statistik Austria (2020), Onlinequelle [10.01.2021]

²³ Vgl. fleisch-teilstücke.at (2019), Onlinequelle [13.11.2019]

2.4 Wertschöpfungskette

In diesem Unterkapitel soll die Wertschöpfungskette genauer analysiert werden. Ebenso soll die Erstellung einer Wertschöpfungskette für die Rinderwirtschaft im landwirtschaftlichen Betrieb erstellt werden. Dies geschieht, um zum einen das Verständnis für die Produkte und deren Herstellungsprozess für andere, aber auch für die Betriebe selbst verständlicher zu machen. Im Vorgehensmodell wird die Erstellung einer Wertschöpfungskette eine Rolle spielen.

2.4.1 Definition nach Porter

Die Wertschöpfungskette oder Wertkette drückt die Produktionsphase als eine geordnete Abfolge von Aktivitäten aus, die Wert schaffen, Ressourcen verbrauchen und dabei miteinander verbunden sind. Es stellt eine Reihe von Aktivitäten dar, mit denen Produkte entworfen, hergestellt, vertrieben, geliefert und unterstützt werden können. Die Wertschöpfungskette zeigt den Weg, den ein Produkt oder eine Dienstleistung im Entstehungsprozess durchschritten hat, von den Rohstoffen bis zur Verwendung. Sie beschreibt die verschiedenen Aufgaben der Bereitstellung von Diensten. Die Vertreter reichen von Entwicklung, Beschaffung und Produktion über den Verkauf bis hin zu Inkasso- und Folgeservices. Ein wichtiger Bereich in der Wertschöpfungskette ist das Supply Chain Management, bei dem die Ressourcen in der Supply Chain optimiert werden.²⁴ Die Wertschöpfungskette ist die Kette der Hauptaktivitäten und unterstützenden Aktivitäten des Unternehmens. Wertaktivitäten sind die physisch und technisch unterscheidbaren Aktivitäten des Unternehmens, die global erfasst werden. Diese Aktivitäten sind in der Wertschöpfungskette miteinander verbunden und bilden so ein voneinander abhängiges Elementsystem. Sie sind die Basis für Unternehmen, um Produkte herzustellen, die für ihre Kunden wertvoll sind. Daher sind sie auch die Grundlage für Wettbewerbsvorteile, da sie strategisch verwandte Aktivitäten in der Geschäftsleistung darstellen, die aber auch Kosten- und Vorteilsquellen gegenüber Wettbewerbern darstellen können.²⁵

²⁴ Vgl. Porter (1992), S. 59 ff.

²⁵ Vgl. Gutschelhofer / Riegler (1994), S. 207.

Folgende Abbildung zeigt wie diese Wertschöpfungskette in grafischer Form nach Porter dargestellt wird.



Abbildung 3: Porter Wertkette, Quelle: Porter (1992), S. 61.

2.4.2 Wertschöpfungskette eines Rinderzüchters

Damit ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell für einen Betrieb gefunden werden kann, muss man zunächst die Wertschöpfungskette für die Rinderwirtschaft erstellen.

Die Fleischwertschöpfungskette kann grundsätzlich in die in Abbildung 3 gezeigten Ebenen unterteilt werden. Es können jedoch auch andere Zwischenschritte unternommen werden (z. B. der Handel mit Kälbern zwischen Rinderfarmen und Mastfarmen). Ein Unternehmen kann mehrere Prozessschritte (z. B. Schlachten, Schneiden, Verarbeiten und Verkaufen in einer Metzgerei) bündeln oder einen Prozess auf mehrere professionelle Unternehmen aufteilen (z. B. Unternehmen A zum Schlachten und Unternehmen B zum Schneiden und Firma C verkauft). Insgesamt tendiert die Fleischindustrie zu immer weniger Unternehmen und damit zu größeren Unternehmen.²⁶

Die Grundstruktur der Rindfleischindustrie ist als Wertschöpfungskette in der nachfolgenden Abbildung 4 dargestellt. Die erste Spalte in der Kette, „Einkauf/Lagerung“, bezieht sich auf die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen, die Rinderzüchter zur Aufzucht von Rindern, einschließlich Futtermitteln, benötigen, Veterinärdienste und Saatgut. Die Spalte „Produktion“ enthält drei getrennte Phasen der Rindviehhaltung, in denen drei verschiedene Arten von LandwirtInnen vertreten sind: Betriebe mit Kälbern (die Kälber bis zum Absetzen halten), Viehhalter (die Rindern mit Weideland und Weideland selbst mehr Gewicht verleihen) Futter- und Futterplatzbetreiber (die Rinder einschränken und ihnen eine energiereiche

²⁶ Vgl. Steffen / Spiller 2018, S. 3.

Getreidediät geben, um sie zum Schlachtgewicht zu bringen). Rinder werden nach diesen Produktionsstufen von Hof zu Hof gebracht.²⁷

Die Logistik für gefrorene und frische Lebensmittel ist ein besonders wichtiger Bereich im Verkehr mit Einzelhandelswaren. Bei der Lagerung und dem Transport von gefrorenen Lebensmitteln ist eine unterbrechungsfreie Kühlkette eine Voraussetzung für die Erlangung sicherer und qualitativ hochwertiger Lebensmittel. Der Kontakt zu den Verbrauchern wird durch Handel und der Gastronomie dargestellt. Neben dem regulären Lebensmitteleinzelhandel wird wöchentlich auch Fleisch (-waren) auf Märkten angeboten. Heutzutage können Produzenten Tierfleisch auch direkt über verschiedene Online-Plattformen verkaufen. In der Regel werden hier qualitativ hochwertigere Produkte und andere Informationen über den Erzeuger oder sogar das Tier, von dem das Fleisch stammt, veröffentlicht.²⁸

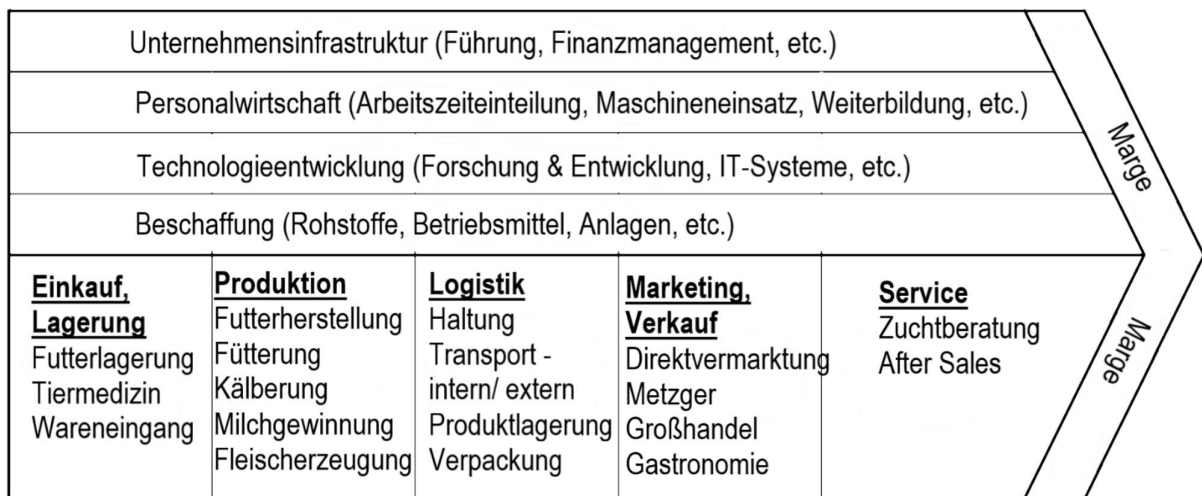


Abbildung 4: Wertschöpfungskette Rinderwirtschaft in Anlehnung an Lowe/Gereffi (2009), S 15.

Diese Wertschöpfungskette dient im weiteren Verlauf der Arbeit als Hilfestellung um die einzelnen Schritte einer/eines LandwirtIn in der Rinderwirtschaft nachzuvollziehen und ist somit Bestandteil des Vorgehensmodells.

²⁷ Vgl. Lowe / Gereffi (2009), S 14.

²⁸ Vgl. Steffen/Spiller (2018), S. 4.

3 RESSOURCENANALYSE UND MANAGEMENT

Ein wichtiger Bestandteil der Generierung und Umsetzung von neuen Ideen ist es, seine eigenen Ressourcen zu kennen.

Damit sich ein Unternehmen an veränderte Märkte anpassen kann, damit es erfolgreich weitermachen kann, ist es wichtig, dass es neben den richtigen täglichen Entscheidungen auch eine klare strategische Ausrichtung verfolgt. Eine Strategie beschreibt den Weg zum Erreichen eines Ziels, die Schritte, die erforderlich sind, um ein bestimmtes Ziel innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu erreichen. Dies können wirtschaftliche Ziele sein, die mit Gewinn, Aktienwachstum oder Marktanteilssteigerung zusammenhängen. Sie können jedoch auch persönliche und soziale Anforderungen umfassen, z. B. die Verringerung der Arbeitsbelastung, die Erweiterung der persönlichen Freiheit oder die Integration von Arbeitnehmern mit nichtlandwirtschaftlichen Qualifikationen in die Gesellschaft. Zunehmend spielen auch ökologische und regionale Aspekte eine Rolle, beispielsweise die gezielte Hinwendung zum ökologischen Management oder die Integration landwirtschaftlicher Betriebe in regionale Wertschöpfungsketten. Die Formulierung der Strategie beginnt mit einer strengen Reflexion der Stärken und Schwächen des Unternehmens und einer fairen Bewertung der Chancen und Risiken.²⁹

3.1 Unbekannte und verborgene Ressourcen

Versteckte Ressourcen sind daher Vermögenswerte, die aufgrund ihres immateriellen Charakters schwer zu bewerten sind. Kompetente Mitarbeiter, langfristige Kunden-Lieferanten-Beziehungen und optimierte Organisationsstrukturen können nicht direkt quantitativ bewertet werden, sind aber zweifellos die treibende Kraft für den Geschäftserfolg. Immaterielle Vermögenswerte zeichnen sich durch ein hohes Maß an Flexibilität aus und tragen somit dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Wenn Sie immaterielle Ressourcen nicht berücksichtigen, ist es normalerweise nur sehr schwer möglich, die positive Entwicklung des Unternehmens in den vergangenen Jahren plausibel zu erklären.³⁰

Folgende Abbildung stellt die Nutzungszusammenhänge der internen, verborgenen Ressourcen im Gesamtkonzept visuell dar.

²⁹ Vgl. Unternehmerische Potenziale besser nutzen (2013), Onlinequelle [10.01.2021)

³⁰ Vgl. Hinterhuber (2006), S. 6.

	Ganzheitlichkeit		Problemorientierung		Transparenz	Schnelligkeit	Nachhaltigkeit	
Produkte & Produktprogramm	Organisation & Prozesse	Lizenzen & Patente	Ideen & Innovationen	Kundenbeziehung	Lieferantenbeziehung	Mitarbeiter & Führung	Gesellschafter & Kapitalgeber	Marke
<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung und Optimierung bestehender Produkte • Bewertung und Optimierung des bestehenden Produktprogrammes • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der bestehenden Organisation • Hebung der in den Prozessen bestehenden Potenziale • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der bestehenden Lizenzen und Patente • Bestimmung des Wertes von Ideen in der Patentanmeldung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung von im Unternehmen bestehenden Ideen für zukunftsfähige Produkte • Bewertung des bestehenden Innovationspotenzials • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Wertes des bestehenden Kundenstammes • Bestimmung der Beziehungsintensität • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Wertes des bestehenden Lieferantenstammes • Bestimmung der Beziehungsintensität • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung des vorhandenen Humankapitals • Ableitung des Mitarbeiterpotenzials • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafterzuschüsse • Mezzaninekapital • Bankkredite • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Bekanntheit • ...
Nachhaltige Unternehmensgestaltung								
Frühzeitige Krisenprävention								
Situationspezifisches Turnaround-Management								

Abbildung 5: Nutzung von Unternehmensressourcen, Quelle: In Anlehnung an Wildemann (2013), S.365.

Die Verwendung versteckter Unternehmensressourcen zur Ableitung einer nachhaltigen Gestaltung von Unternehmenszweigen zur frühzeitigen und laufenden Krisenprävention basiert auf fünf grundlegenden Richtlinien. Die Gesamtgestaltung des Gebiets ist von grundlegender Bedeutung. Eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen, sowohl die offensichtlichen Werte des Unternehmens als auch seine verborgenen Ressourcen, ist erforderlich, um ein umfassendes Konzept zur Krisenbewältigung zu entwickeln. Lösungsvorschläge für bestehende Probleme sollten berücksichtigt werden. Transparenz schafft einen grundlegenden Überblick über die verborgenen Vermögenswerte eines Unternehmens und ihre Werte. Schnelles Handeln ist auch im Falle einer Unternehmenskrise erforderlich. Handlungsempfehlungen für bestimmte Situationen erhöhen die Arbeitsbelastung und beschleunigen so die Planung und Implementierung. Allgemeine Nachhaltigkeit kann die langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens sicherstellen. Die spezifischen Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf Organisationsstruktur, Managementpersonal und Marktzugang können sich positiv und negativ auf den Umstrukturierungsprozess auswirken. Das Wichtigste ist, dass diese positiven, sowie auch negativen Merkmale schnell identifiziert und kontinuierlich verwendet bzw. behoben werden müssen, um Probleme in der Unternehmensstruktur schnell und erfolgreich zu lösen.³¹

³¹ Vgl. Wildemann (2013), S. 365.

3.2 Unbekannte Ressourcen als Turnaround für den Betrieb

Da die Erkennung und Definition von unbekanntem Ressourcen jedoch komplex sein kann, ist es nicht möglich, den allgemein anwendbaren Prozess zu definieren. Das totalitäre Ziel des Turnaround-Managements ist die nachhaltige Organisation des Unternehmens. Wichtig ist, sich auf die bereits im Unternehmen verfügbaren Ressourcen zu konzentrieren und gezielt einzusetzen. Je nach Art und Verlauf der Krise werden sich auch die Umstrukturierungsmethode und die Intensität der notwendigen Trendwende ändern. Unternehmen, die existenziellen Bedrohungen ausgesetzt sind, durchlaufen alle Phasen des Turnaround-Managements, und Unternehmen, die rechtzeitig auf Warnzeichen achten, können diese schneller durchlaufen oder sie sogar ganz ignorieren.³²

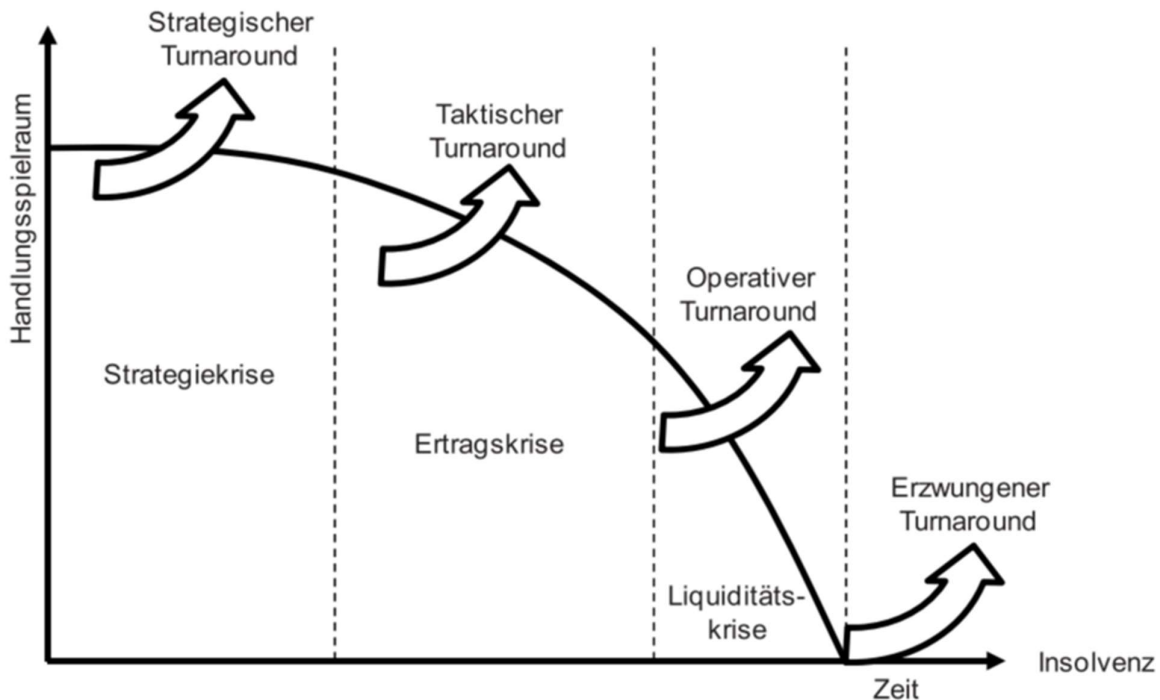


Abbildung 5: Betriebliche Turnaroundphasen in Anlehnung an Wildemann (2013), S. 369.

Insgesamt können vier Arten von Turnarounds unterschieden werden, die in der obigen Abbildung dargestellt sind und jeder Krisenphase zugeordnet sind. Das Unterscheidungskriterium ist eine Kombination aus noch verfügbarer Reaktionszeit, verwendbaren Analyse- und Planungswerkzeugen sowie kurz-, mittel- und langfristigen Korrekturmaßnahmen.³³

In land- und forstwirtschaftlichen Betrieben sind diese vier Turnaroundphasen ebenso vertreten wie in allen anderen Wirtschaftsunternehmen in Österreich. Wie in der oberen Abbildung klar zu erkennen ist, hat man bei der Ausrichtung in eine neue Strategie noch den größten Handlungsspielraum. Ist erstmal eine finanzielle Krise erreicht, steigt die Gefahr der betrieblichen Stilllegung stark an. Hier können also

³² Vgl. Bibeault (1982), S. 91.

³³ Vgl. Pinkwart (2000), S. 6ff.

Ressourcen im eigenen Betrieb, welche zuvor noch keine Verwendung für den Betrieb hatten, zum Einsatz kommen. Dies soll die Wichtigkeit solcher Ressourcen nochmals verdeutlichen.

3.3 Persönliche Ressourcen

Persönliche Ressourcen umfassen Motivation, Gefühle / Einstellungen, persönliche Eigenschaften und Wissen. Diese unterschiedlichen Kombinationen bilden unterschiedliche Arten des Umgangs mit Herausforderungen und Schockzustände im Unternehmen. Diese Muster können als Neigungen bezeichnet werden. Unterschiedliche Trends führen zu unterschiedlichen Produkttypen und sind für verschiedene Phasen des Innovationsprozesses vorteilhaft oder ungünstig. Für Manager ist es sehr wichtig, diese Beziehung im Innovationsmanagement zu berücksichtigen.³⁴

Mit dem Wissen über die Werte und Fähigkeiten, die das Team unterstützen, und die Entwicklungen und Trends, die gemeinsam formuliert werden, kann sich eine gemeinsame Vision bilden.³⁵

Um alle persönlichen Kompetenzen eines landwirtschaftlichen Betriebes zu erkennen müssen somit alle beteiligten Personen miteinbezogen werden.

- **LandwirtIn:** Als LeiterIn des Betriebes.
- **EhepartnerIn:** Als unmittelbar beteiligte und meist finanziell abhängige Person.
- **HofnachfolgerIn:** Als zukünftiger LeiterIn des Betriebes.
- **Weitere Kinder:** Als potenzielle Ressourcengeber und mögliche Beteiligte für zukünftige Maßnahmen.
- **Andere (z.B.: Freunde, Nachbarn, Verwandte):** Als mögliche Kooperationspartner für zukünftige Maßnahmen.

Folgende Merkmale sollten berücksichtigt werden.³⁶

- **Ausbildung:** Schulische und berufliche Fähigkeiten.
- **Talente:** Zusätzliche Fähigkeiten, welche möglicherweise gewinnbringend eingesetzt werden können.
- **Hobbys:** Direkte Einsatzmöglichkeiten oder weitreichender Zwecke wie Marketing oder Kundenakquisition.

Jene Merkmale sollten bei der Suche nach verborgenen Ressourcen im landwirtschaftlichen Betrieb berücksichtigt werden.

³⁴ Vgl. Cropley (2017), S. 59.

³⁵ Vgl. Padberg (2010), S. 70.

³⁶ Vgl. Cropley (2017), S. 60 ff.

3.4 Betriebliche Ressourcen

Wenn die Ressourcen oder Ressourcenpakete übergreifend vom Unternehmen dominiert werden und die Ressourcen durch die beschriebenen Isolationsmechanismen vor Nachahmung, Substitution oder Erfassung durch Wettbewerber geschützt sind, stellen sie ein strategisches Erfolgspotenzial dar. Das eigene Erfolgspotenzial des Unternehmens ist somit unmittelbar anhängig von den strategischen Erfolgsfaktoren.³⁷

Wenn Ressourcen und damit verbundene Erfolgsstrategien verfügbar sind, gibt es immer eine Möglichkeit, sie zur Verfügung zu stellen, um die Leistung zu verbessern oder neue Möglichkeiten zu entwickeln. Dies bietet die erste Möglichkeit, die Produktion zu steigern. Ob in einem zuvor bekannten Markt oder in einem neuen Markt, die Situation hängt von den verfügbaren Ressourcen ab. Wenn die Mobilisierung von Ressourcen erreicht ist, ist externes Wachstum ein logisches Ergebnis.³⁸

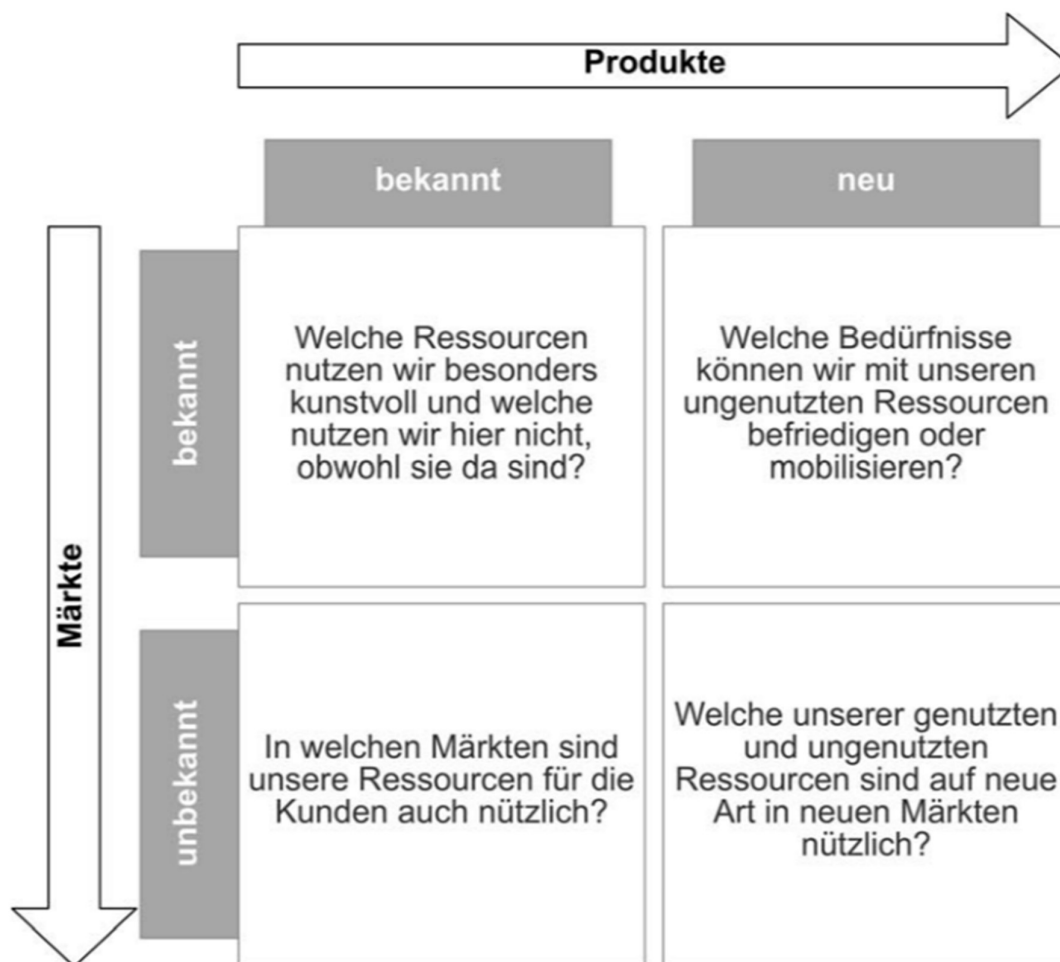


Abbildung 6: Ressourcen erkennen, Quelle: In Anlehnung an Padberg (2010), S. 83.

³⁷ Vgl. Huber (2004), S. 116.

³⁸ Vgl. Padberg (2010), S. 83.

Die oben dargestellte Abbildung lässt folgende Schlussfolgerung zu. Die gesamten betrieblichen Ressourcen wie **Gebäude-, Maschinen-, Flächen-, Wasser-, Luft-, Arbeits-, Kapital- und immaterielle Ressourcen** müssen laut oben genannten Fragestellungen hinterfragt und eruiert werden. Eine geeignete Methode wäre hier die Entwicklung einer Ressourcenliste, welche Bestandteil des Vorgehensmodells sein sollte.

3.5 Ressourceninterview

Für das Vorgehensmodell muss eine geeignete Methode gefunden werden, um die eigenen Ressourcen eines Betriebes abzufragen. Das Ressourceninterview wird hinsichtlich einer späteren Anwendung in einem Workshop mit dem Partnerbetrieb als passende Methode ausgewählt.

Erklären Sie der/dem Interviewten zunächst die Bedeutung des Begriffs "Ressource", das zu Beginn des durchzuführenden Ressourceninterviews. Einige Beispiele können deutlich zeigen, dass die Dinge sehr unterschiedlich sein können: eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten, Personen, zu denen ein persönlicher Bezug besteht, soziale Interaktion und Zugehörigkeit, materielle Ressourcen, ideelle Dinge wie beispielsweise Ideen, Visionen, Erinnerungen, Spiritualität und religiöse Überzeugungen usw. Anschließend wird nach den aktuellen Herausforderungen im Unternehmen oder persönlicher Natur, oder auch nach zukünftigen Lebensplänen gefragt, diese Fragen dienen dazu, um die notwendigen und die zu verwendenden Ressourcen zu ermitteln. Der Befragte / die Befragte sollte dann seine Ressourcen benennen und zunächst anhand eines oder mehrerer Beispiele jede Ressource angeben und beschreiben. Der Zweck besteht darin, kognitive emotionale Ressourcenzustände bzw. Ressourcen oder Lösungsvorschläge zu induzieren. Eine klare Beschreibung des Beispielszenarios löst häufig Verknüpfungen mit anderen Ressourcen aus. Der Interviewer / die Interviewerin ermutigt den Kunden, andere Ressourcen zu identifizieren und zu benennen. Ressourceninterviews werden verwendet, um Beziehungen aufzubauen, verfügbare oder wünschenswerte Ressourcen zu klären, mentale und physische Ressourcenzustände zu induzieren und positive Ziele festzulegen. Ressourcen, sowie ihre Verwendung oder Verfügbarkeit, können auch als Elemente in einen einzelnen Prozessfragebogen aufgenommen und für die kontinuierliche Prozessüberwachung verwendet werden.³⁹

Für die Anwendung und Umsetzung dieser Methode bedarf es einer Erstellung einer Ressourcenliste und einen dazugehörigen Fragenkatalog, welcher sich auf die persönlichen und betrieblichen Ressourcen bezieht, dieser soll im Vorgehensmodell zu Anwendung kommen. Der in der obigen Definition erkennbare therapeutische Ansatz, wird hinsichtlich der persönlichen Bindung zum Betrieb und der vorherrschenden Betriebsblindheit als für geeignet empfunden.

3.6 SWOT- Analyse

Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse kann als Analyse der eigenen unternehmerischen Positionierung angesehen werden und stellt die eigenen wettbewerbsbezogenen Aktivitäten dar. Im grundlegenden Arbeitsprozess werden die Ergebnisse der externen Unternehmensumgebungsanalyse

³⁹ Vgl. Shiepek (2003), S. 147 ff.

zunächst in Form eines Chancen-Risiko-Katalogs zusammengestellt und dann mit der internen Analyse die Stärken als auch die Schwächen des Unternehmens miteinander verglichen. In einem weiteren Schritt wird jede Überlappung gefiltert und dann im jeweiligen Feld der SWOT-Matrix angezeigt. Die SWOT-Matrix zeigt Möglichkeiten für eine weitere Expansion durch die Nutzung der möglichen Chancen auf und spezifiziert auch die konkreten Gefahren, die Unternehmen bedrohen können. Ebenfalls werden die unternehmenseigenen Stärken aufgezeigt, welche genutzt werden können, aber auch die Schwächen, die mit derselben Absicht, nämlich der Umwandlung zum Unternehmensvorteil oder einfach nur zur besseren Einschätzung des eigenen Betriebes sind in der Matrixdarstellung ersichtlich. Am Ende werden auch die Risiken aufgezeigt, die zweimal vermieden werden müssen, da bei diesen Risiken die internen Schwächen des Unternehmens und die externen Umweltrisiken doppelte Risiken darstellen.⁴⁰



Abbildung 6: SWOT Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Methode eignet sie aufgrund ihrer Eigenschaften auch sehr gut, um sein eigenes Unternehmen zu analysieren und mögliche Stärken sowie Schwächen einzuschätzen oder einfach um über deren Existenz Bescheid zu wissen.

⁴⁰ Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de, Onlinequelle

4 TRENDANALYSE UND IDEENGENERIERUNG

Im folgenden Kapitel wird näher auf die Analyse von Trends und deren Methoden eingegangen. Ebenso soll hier auch auf neue Trends im Bereich der Lebensmittelindustrie und dem geänderten Konsumentenverhalten eingegangen werden, welche für LandwirtInnen als Chance aber auch als Risiko wahrgenommen werden können. Auch wird der Prozess der Ideengenerierung und dessen Möglichkeiten genauer analysiert.

4.1 Definition Trend

Grundsätzlich werden Trends anhand von Referenzwerten ausgedrückt. Beispielsweise repräsentiert die Referenzvariable Bruttoinlandsprodukt den Trend des Wirtschaftswachstums. Jede Änderung des Referenzwerts basiert auf dem Grund, der sich im Trend widerspiegelt. Je besser Sie die Gründe und den Hintergrund verstehen, desto besser und spezifischer können Sie eine Aussage über die Zukunft machen. Aus diesem Grund müssen die Treiber des Wandels bzw. die Faktoren, welche die Trends vorgeben, bestimmt werden.⁴¹

4.2 Zukunftstrends in der Landwirtschaft

Wie jede andere Branche hat auch die der Land- und Forstwirtschaft einige Trends, welche bereits seit geraumer Zeit vorherrschend sind bzw. welche sich erst seit kurzem neuentwickeln. Im Folgenden Abschnitt sollen vier dieser Trends etwas näher erläutert werden. Bei der Auswahl dieser Trends wurde darauf geachtet, jene Trends auszuwählen, welche für einen Rinderzuchtbetrieb in Österreich von Bedeutung sind und diesen mittelbar bzw. unmittelbar betreffen.

4.2.1 Neue Pioniere der Landwirtschaft

Das als Start-Up gegründete Unternehmen **My Acker** bietet mit ihrem Geschäftsmodell Jedem die Möglichkeit seinen eigenen Gemüsegarten mithilfe einer Software am Computer zu verwalten und zu betreuen und an einem realen Gemüsefeld zu ernten. Der Konsument hat die Möglichkeit sein ganz persönliches Gemüsefeld von zuhause aus zu erstellen und mit kostenpflichtigen Zusatzpaketen wie beispielsweise einer Versicherung für Ernteausschlag zusätzlich abzusichern. Es gibt Leuten, die keinen Platz für einen eigenen Anbau haben, dennoch die Möglichkeit eigenes Gemüse anzubauen. Das reale Gemüsefeld wird von Mitarbeitern betreut, jedoch nur soweit dies auch vom Kunden per Computer gefordert bzw. angewiesen.⁴²

Dieses Konzept verbindet den Wunsch nach eigenem Gemüse mit dem Wissen und örtlichen Möglichkeiten eines Ackerbauers. Die Innovation liegt auch darin, den Konsumenten einen leichten Zugang zum eigenen Gemüse zu bieten, abends am Computer noch seinen Acker zu betreuen ist sehr einfach und für Jeden der einen Computer mit Internetzugang besitzt durchführbar. So zeigt diese Art der Landwirtschaft, dass

⁴¹ Vgl. Pillkahn (2007), S. 12.

⁴² Vgl. Spittaler (2018), S.13-14.

die übliche Vorgehensweise von Gemüsebauern, welche erst das geerntete Produkt verkaufen können, auch umgangen werden kann und durchaus ein Markt für die Vorgehensweise von MyAcker besteht.

Green Care ist ein landesweites Projekt, welches die Möglichkeit bietet mit den Menschen und Tieren eines Bauernhofes vor Ort zu interagieren. Im Detail wird hier Kindern, Jugendlichen, älteren Menschen oder pflegebedürftigen Menschen in Zusammenarbeit mit Institutionen aller Art der Umgang mit dem landwirtschaftlichen Leben und dessen vielseitigen Aspekten nähergebracht. Diesen Menschen kann ein Aufenthalt auf einem Bauernhof gesundheitsfördernde, pädagogische oder einfach soziale Maßnahmen bieten und somit zum Wohlbefinden beitragen. In Österreich sind bereits über 1.000 Betriebe bei diesem Projekt involviert und bieten dementsprechend ihren Betrieb zur Nutzung an. Diese Initiative bietet somit mehreren Personen und Einrichtungen die Möglichkeit zur Weiterentwicklung an. Bauernhöfe können ungenutzte Ressourcen einsetzen und es bietet eine Art Diversifikation an. Soziale- oder pädagogische Institutionen können ihr Angebot erweitern. Für den ländlichen Raum werden zusätzlich Arbeitsplätze, welche für die Betreuung benötigt werden, geschaffen.⁴³

Der Milchkuhbetrieb der Familie Blochberger mittlerweile besser bekannt als **Eis Greissler**, entwickelte sich vom Milchlieferanten zu einem in ganz Österreich agierenden Eisproduzenten. Die Idee selbstgemachtes Eis zu produzieren entstand dadurch, dass im Sommer aufgrund der Ferienzeit und der dadurch fehlenden Schulen als Direktabnehmer ihrer Milch, diese Ausfallszeit mit einer neuen Idee überbrückt werden musste. Mit dem Konzept hauptsächlich Zutaten aus der Region zu verwenden, konnte im Jahre 2011 der erste Eissalon in der Wiener Innenstadt eröffnet werden. Diese Idee der Familie Blochberger findet sehr großen Anklang bei den österreichischen Eiskonsumenten, was die erfolgte Expansion auf nunmehr acht Eissalons in sechs Bundesländer beweist.⁴⁴

Dieser Betrieb zeigt, dass aus einer kleinen Idee, um lediglich die einkommensschwachen Sommermonate zu überbrücken, eine komplett neues Geschäftsfeld und letztendlich auch eine ganz neue Ausrichtung des eigenen Betriebes möglich ist. Hier wurden die Stärken der Regionalität gekonnt eingesetzt und auch vermarktet. Ein gutes Beispiel wie man die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zur richtigen Zeit bedient und auch mit gekonntem Marketing anspricht.

4.2.2 Ökologischer Landbau

Es besteht kein Zweifel, dass der ökologische Landbau an der Spitze einer nachhaltigen Innovation steht, die auf die landwirtschaftlich-ökologisch orientierten Anbaumethoden für Ackerland und Pflanzen und die damit verbundenen tierfreundlichen Züchtungs-, Verarbeitungs-, Handels- und Ernährungssysteme zurückzuführen ist. Die Form der Landnutzung und Ernährung auf der Grundlage ethischer Grundsätze wird als fast die einzige Form der Landwirtschaft angesehen, die auf der Grundlage gemeinsamer Grundsätze auf globaler Ebene politisch anerkannt wird.⁴⁵

⁴³ Vgl. greencare-oe.at (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

⁴⁴ Vgl. Eis Greissler (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

⁴⁵ Vgl. Freyer (2016), S. 16.

Laut einer europäischen Metaanalyse von 2017 ist der ökologische Landbau pro Flächeneinheit im Allgemeinen umweltfreundlicher als der traditionelle Landbau. In Verbindung mit dem Verzicht auf Kraftfutter, der entsprechenden Reduzierung des Verbrauchs tierischer Produkte und der Reduzierung von Lebensmittelverschwendung kann der ökologische Landbau eine wichtige Rolle in einem nachhaltigen Lebensmittelsystem spielen. Dies würde es ermöglichen im Jahr 2050 mehr als 9 Milliarden Menschen auf der Welt mit Nahrungsmitteln zu versorgen, dabei würde der Landverbrauch nicht ansteigen, die Treibhausgasemissionen würden sinken und die negativen Auswirkungen des heutigen intensiven Nahrungsmittelsystems, wie eine große Menge an überschüssigem Stickstoff oder ein hoher Pestizidgehalt, würde man stark reduzieren. Im Gegenzug würde es aber bedeuten, dass eine Umstellung auf ökologischen Landbau und gleichbleibenden Konsummustern, weiterhin einen Anstieg beim Verbrauch der landwirtschaftlichen Flächen geben würde.⁴⁶

4.2.3 Selbstvermarktung

Insgesamt ist die Anzahl der Direktvermarkter rückläufig, aber nur der Anteil der Direktvermarkter, deren Direktvertrieb der Produkte nur untergeordnet oder im nebensächliche Tätigkeitbereich angesiedelt ist, ist zurückgegangen. Die Zahl der Direktvertriebsunternehmen nimmt zu, und die wirtschaftliche Bedeutung des Direktvertriebs ist höher als je zuvor. Man kann die Spezialisierung unter der grundsätzlichen Einstellung, Direktvertrieb wird besser oder gar nicht gemacht, beobachten. Mehr als 4.500 Unternehmen haben sich zu Verbänden zusammengeschlossen, und 1.600 kontrollierte Unternehmen nutzen die Marke "Gutes vom Bauernhof" als starke Garantie für den Direktvertrieb der LandwirtInnen. Für die Hälfte der Direktvermarkter in fast 17.000 Betrieben (oder 13% aller LandwirtInnen) ist die Selbstvermarktung sehr wichtig. Der durchschnittliche Anteil der Direktverkäufe beträgt 51% der landwirtschaftlichen Einnahmen. Für weniger als 19.000 landwirtschaftliche Betriebe (14% aller LandwirtInnen) hat der Direktvertrieb keine so wichtige Rolle in der Wirtschaft gespielt, obwohl der Anteil des landwirtschaftlichen Einkommens immer noch durchschnittlich 17% beträgt. Es besteht kein Zweifel, dass die Selbstvermarktung die Beschäftigung in ländlichen Gebieten sicherstellen kann. Nach Informationen von befragten LandwirtInnen ergab die Befragung nach der Anzahl der zu vergebenen Arbeitsstellen in der landwirtschaftlichen Branche einen durchschnittlichen Anstieg von 0,88 Vollzeitbeschäftigten. Der Selbstvermarktungszweig in der Landwirtschaft für ganz Österreich (mit 135.000 Unternehmen), schuf im gesamten Ausmaß rund 31.000 Arbeitsplätze auf österreichischen Betrieben.⁴⁷

4.2.4 Veränderung des Konsumverhaltens bei Lebensmitteln

Alle Sonderkulturen zeichnen sich durch hohe technische Anforderungen mit viel Fachwissen aus, für die es nicht immer die richtige Grundausbildung oder ein angemessenes Ausbildungs- oder Beratungsangebot gibt. Ziel ist es, gut ausgebildete BetriebsleiterInnen und MitarbeiterInnen zu haben, die kontinuierlich geschult und geschult werden, aus praktischen Erfahrungen lernen und diese auch mit professionellen Kollegen austauschen. Dies erfordert eine Struktur der Landwirtschaftskammern zur Vermittlung von

⁴⁶ Vgl. FiBL Medienmitteilung (2017), Onlinequelle [10.01.2021].

⁴⁷ Vgl. chance-direktvermarktung.at (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

Wissen und Erfahrungen, in der klar ist, wer für was verantwortlich ist und welche auf einfachste und direkteste Weise angegangen werden können. Die klassischen Vertriebskanäle über Supermärkte bieten keine Aussichten auf Volumenwachstum oder eine nachhaltige Steigerung der Beteiligung an der Wertschöpfungskette. Im Gegenteil: Seit einigen Jahren sind die Verkaufsmengen gesunken und der Anteil des Herstellers an den Verbraucherpreisen gesunken. Daher gibt es nur Wachstum durch Qualität (= Spezialprodukte zu höheren Preisen) oder in kürzlich entwickelten Vertriebskanälen. Ziel ist es daher, den Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel durch Premium- und Spezialprodukte, die Entwicklung innovativer Vertriebskanäle in städtischen Gebieten, die Entwicklung von Fertig- und Halberzeugnis Markt für den Lebensmitteleinzelhandel, der Gastronomie und der Lebensmittelverarbeitung zu steigern, sowie die konstante Ausweitung der Exporte. Dramatische Veränderungen im Verkaufs-, Einkaufs- und Kochverhalten, aber auch aufgrund neuer Bevölkerungsgruppen, erfordern kontinuierliche Anpassungen. Ziel ist es, effiziente Strukturen für die Entwicklung neuer Produkte zu schaffen (Sortenvielfalt, Convenience-Produkte, Verpackungsoptimierung, flexiblere Angebotszeiträume und Premium-Segment).⁴⁸

4.2.5 Digitalisierung in der Landwirtschaft

In jüngster Zeit werden in den Medien zunehmend Schlüsselwörter wie Landwirtschaft, Landwirtschaft 4.0, Präzisionslandwirtschaft, intelligente Landwirtschaft oder digitale Landwirtschaft verwendet, und es wird eine neue Art von Agrarbusiness entwickelt, die künstliche Intelligenz, Robotik und die neueste High-Tech-Integration von menschlich gesteuerten Drohnen, hochpräzisen Satelliten und einem durch künstliche Intelligenz gesteuerten Feldmanagement. Die landwirtschaftliche Revolution umfasst nicht nur künstliche Intelligenz, Robotik usw., sondern auch grundlegende Veränderungen im Bereich der Gentechnik.⁴⁹

Smart-Farming und Precision-Farming sind Teil der Digitalisierung der Landwirtschaft. Mit Hilfe der intelligenten Landwirtschaft können landwirtschaftliche Daten mit dem Internet verbunden werden. Hier können beispielsweise GPS-Daten mit Anbaudaten verknüpft und zu einem späteren Zeitpunkt von anderen Maschinen wieder ausgelesen werden. Durch Precision-Farming können LandwirtInnen das Ackerland regional und gezielt an bestimmten Standorten bewirtschaften. Anwendungsgebiete sind Pflanzen, Bewässerung, Düngung, Pflanzenschutz und Ernte. Die Verwaltung bestimmter Standorte kann durch Hinzufügen von Elektronik- und Sensortechnologie erreicht werden. Diese Technologie kann LandwirtInnen helfen, die Bedürfnisse von Pflanzen oder Böden gezielt zu erfüllen.⁵⁰

Derzeit findet unter dem Begriff "Agtech" eine echte Markt- und technologische Revolution statt. Die Landwirtschaft entwickelt sich neben dem Gesundheitswesen, der IT- Branche und Mobilitätsbranche, mit brandneuen Produktionsmethoden zu einem weiteren Milliarden-Dollar-Markt für Hightechanwendungen und im Bereich der künstlichen Intelligenz.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Agrarischer Ausblick Österreich 2025 (2016), S. 42-43.

⁴⁹ Vgl. pressrelations.com (2019), Onlinequelle [10.01.2021].

⁵⁰ Vgl. Ik online (2020), Onlinequelle [10.01.2021].

⁵¹ Vgl. pressrelations.com (2019), Onlinequelle [10.01.2021].

4.3 Methoden der Trend und Zukunftsforschung

Da unter den vorangegangenen Unterkapiteln nun einige Trends der Landwirtschaft ermittelt und beschrieben wurden, werden hier nun die unterschiedlichen Methoden zur Trendanalyse und Erkennung neuer Trends genauer angeführt.

4.3.1 Monitoring, Scanning, Naming

Die gerichtete Beobachtung (Monitoring) bestimmter Frühwarnindikatoren und die nicht gerichtete Suche (Scanning) von Indikatoren für die Einflussentwicklung dienen weiterhin als Grundlage für die Trendforschung. Beim Scannen werden verschiedene Medien (einschließlich Printmedien, Radio, Fernsehen und Internet) bewertet, da die Medien ein Spiegelbild unserer Kultur sind. Im Vorgang des Scanning befinden sich auch ermittelte Nischenmedien wie Fachzeitschriften oder Blogbeiträge. Es erfolgt eine Überprüfung hinsichtlich der Entwicklung, dem Hintergrund, den genauen Ursachen und die Marktrelevanz des spezifischen Trends, danach erfolgt eine Zuweisung eines geeigneten Namens für das Beobachtungsobjekt. Kritiker betrachten diese konkrete Benennung (Naming) als reinen Marketingzweck und sie spielt eine wichtige Rolle. Ein Eigenname kann in wenigen Sekunden die Essenz des Trends vermitteln, sodass er eine Diskussion wert und daher verwendbar ist.⁵²

4.3.2 Keyword-Analyse

Schlüsselwörter stellen den Verlauf des Themas dar und können den fokussierten Inhalt wiedergeben. Die Beziehung zwischen Schlüsselwörtern ist nicht zwingend unabänderlich. Die Bedeutung von Schlüsselwörtern ändert sich je nach Zeitbeobachtungsabstand und Entwicklungsprozess des Themas. Der Zweck der Keyword-Analyse besteht darin, diese Beziehungen genau zu identifizieren und zu replizieren. Diese Identifikation wird als Maß für die Wichtigkeit der betroffenen Schlüsselwörter verwendet. Wenn die Bedeutung der Schlüsselwörter für das Thema bestimmt werden kann, spiegeln sie die Ereignisse wider, mit denen sie in Zusammenhang stehen. Im Rahmen der Trendforschung können besonders häufig vorkommende Keywords auf einen Trend oder einen Trendbruch hinweisen.⁵³

4.3.3 Trendscouting

Wenn Sie Trends entdecken und nutzen möchten, benötigen Sie kein großes Budget. Dies ist vor allem eine Frage der Unternehmenskultur und des Leitbilds. Erstens müssen wir erkennen, dass Trends eine wichtige Rolle bei der strategischen Planung und Produktinnovation eines Unternehmens spielen. Im einfachsten Fall identifizieren und verstehen Sie einfach, was im Unternehmen passiert. Was passiert in Gesellschaft, Wirtschaft, Forschung und Entwicklung, oder auch bei den Kunden und wiederum deren Kunden? Jeder, der so viele Informationen wie möglich sammelt und mit den Aktivitäten seines eigenen

⁵² zukunftsinstitut.de (2019), Onlinequelle [10.01.2021].

⁵³ Vgl. Klahold (2009), S. 124.

Unternehmens verknüpft, ist sich immer des attraktiven Geschäftspotenzials oder der Produktverbesserungsmöglichkeiten bewusst. Dies sollte für jede Unternehmerin oder Unternehmer oberste Priorität haben.⁵⁴

Dies sind wichtige Aufgaben bei der Trendsuche:⁵⁵

- Der eigene Denkprozess sollte über die eigenen Grenzen hinausreichen, beispielsweise über ihre Branche, Abteilung oder Zielgruppe hinausdenken.
- Informationen aus Zeitschriften, oder der aufmerksame Konsum von anderen Medien sollte immer sorgfältig durchgeführt werden, damit man nicht übersieht.
- Es sollte einen gesamtheitlichen Überblick über die eigene Branche und den Arbeitsabläufen geben.
- Bereits gewonnene Erkenntnisse und vorläufige Ideen sollten nicht zu schnell verworfen werden, sondern aufbewahrt werden, bis ein genaueres Bild von der Gesamtsituation ersichtlich ist.
- Es sollten immer alle Entwicklungen und Veränderungen genau analysiert werden: Warum haben Wettbewerber ihre Strategie geändert? Warum hat er das Produkt auf den Markt gebracht? Was motiviert Ihre Kunden, ein vermeintlich verrücktes Produkt zu kaufen, während ein anderes Produkt noch im Regal steht?
- Das Ausprobieren von neuen Ideen ist erwünscht. Die Entwicklung von Prototypen kann ein Vorteil sein, welche mit Zielgruppen und Kunden getestet und verbessert werden, aber auch das Verwerfen eben jener Ideen ist notwendig, falls diese nicht brauchbar sind.
- No-Gos, Voreingenommenheit, ideologische Meinungen oder negative Betrachtungsweisen können Sie blind machen, Dadurch werden viele interessante Ideen verloren, bevor diese überhaupt entdeckt werden.

4.3.4 Kontextanalyse

Bei der Kontextanalyse wird ein Thema so weit wie möglich aus einer anderen Perspektive betrachtet. Beispiel: Wenn Sie einerseits über das Thema Mobiltelefone sprechen, können Sie die Dimension der technologischen Entwicklung hervorheben, andererseits sollten Sie überlegen, wie die Menschen sie in Zukunft in verschiedenen Wohn- und Arbeitsumgebungen einsetzen werden. Eine gute Analyse testet Hypothesen und hinterfragt den Einfluss bestimmter Umstände, Situationen oder Situationsmerkmale auf Einstellungen oder Verhalten. Die Kontextanalyse untersucht daher auch die Zusammenhänge zwischen bestimmten Trendentwicklungen. Trend- oder Zukunftsforschung ist letztendlich das Ergebnis einer Kontextanalyse.⁵⁶

⁵⁴ business-wissen.de (2019), Onlinequelle [10.01.2021].

⁵⁵ Vgl. Gaida (2011), S. 87.

⁵⁶ Vgl. Horx (2007), S. 30.

4.3.5 Szenario-Technik

Die Szenariotechnologie gilt als klassische Methode der Zukunftsforschung. Dies bedeutet die Entwicklung möglicher Alternativen zu zukünftigen Bedingungen und die Beschreibung dieser Bedingungen aus der aktuellen Situation. Die Analyse von Szenarien kombiniert quantitative Daten mit qualitativen Informationen, Meinungen und Bewertungen und stellt die erarbeiteten Szenarien in den Vordergrund. Das Ergebnis wird mit herausstechenden und zugänglichen Texten oder Bildern gestaltet, wodurch die Zukunft, welche ein solches Szenario darstellen soll, noch greifbarer wird. Die zentrale Herausforderung liegt deshalb darin bereits heute die zukünftigen Marktanforderungen, um Kundenbedürfnisse zu beurteilen und darüber nachzudenken, wie diese im Verlauf der Zeit mit Blick auf den Wettbewerb immer besser erfüllt werden können⁵⁷

Im Vergleich zu anderen Prognosemethoden bietet die Analyse mit Szenarien große Vorteile, die Entwicklungen, welche in Zukunft passieren werden, können auf vielseitige Art und Weise miteinfließen und machen diese Technik in ihrer Anwendung sehr variabel.⁵⁸

4.4 Ideengenerierung

Nachdem man durch eine Trendanalyse zukünftige Trends eruiert hat, werden diese gewonnenen Erkenntnisse für den weiteren Ablauf im Vorgehensmodell, als Basis für die Erstellung von konkreten Ideen für den Betrieb verwendet.

Ziel muss es sein, die österreichische Land- und Forstwirtschaft innovativer zu gestalten und eine Innovationskultur zu etablieren, die Voraussetzung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist. Dabei spielen landwirtschaftliche Kammern eine zentrale Rolle. Neue Technologien und Prozesse (z. B. neue Produktionsmethoden, Marketingkanäle, Kooperationen) werden alte Systeme reformieren oder ablösen. Es braucht Offenheit, um ohne Vorurteile damit umzugehen, um wesentliche weitere Änderungen vorzunehmen, während Technologiebewertung und Vorsichtsmaßnahmen in Betracht gezogen werden sollten. Es ist notwendig, sowohl die Betriebsleiter als auch die Verantwortlichen für die landwirtschaftliche Ausbildung und die Beratung zu Innovationen und neuen Ansätzen in der Land- und Forstwirtschaft zu sensibilisieren. Darüber hinaus müssen die Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen und deren Umsetzung im Agrarsektor, insbesondere in der Land- und Forstwirtschaft, verbessert werden.⁵⁹

Um diese Innovationsmaßnahmen für LandwirtInnen voranzutreiben und diese dabei zu unterstützen gibt es eine Anlaufstelle. Über die Plattform meinhof-meinweg.at gibt es eine Vielzahl an Informationen und Unterstützung wie landwirtschaftliche Betriebe sich weiterentwickeln können. Unter der sogenannten Innovationsoffensive durch das Land Österreich ist diese Plattform entstanden. Bei landwirtschaftlichen Betrieben muss man den konkreten Weg der Weiterentwicklung für den eigenen Betrieb finden. Hier muss

⁵⁷ Vgl. Vahs/Brem, 2015, S.127.

⁵⁸ Vgl. zukunftsinstitut.de 2019, Onlinequelle

⁵⁹ Vgl. Agrarischer Ausblick Österreich 2025 (2016), S.19.

man Ideen finden, welche man für seinen eigenen Betrieb umsetzen könnte. Eine Weiterbildung oder die Inanspruchnahme einer Beratung oder Weiterbildung kann in diesem Fall sehr hilfreich sein. Auch eine Besichtigung an einem landwirtschaftlichen Betrieb, welcher bereits Ideen umgesetzt hat, kann einen Vorteil für LandwirtInnen darstellen. Der persönliche Austausch in der Praxis ist etwas von dem man als BetriebsleiterIn profitiert kann. Durch eine umfangreiche Vernetzung mit anderen Betrieben kann eine förderliche Kommunikation mit anderen Betrieben oder Unternehmen in der Branche entstehen.⁶⁰

Innovation kommt durch Ideen. Aus diesem Grund ist die Implementierung eines systematischen Ansatzes zur Generierung von Ideen, die mit den betrieblichen Möglichkeiten kompatibel sind, die Grundlage für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Generell kann gesagt werden, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit des Innovationsprozesses mit zunehmender Anzahl neuer Ideen in Ihrem eigenen Unternehmen steigt.⁶¹

4.5 Kreativitätstechniken

Da ein Teil des Vorgehensmodells die Hilfestellung und sachgemäße Anwendung von Methoden zur Ideengewinnung ist, sollen nun in diesem Abschnitt unterschiedliche Kreativitätstechniken aufgelistet werden.

4.5.1 Brainstorming

Diese Art der Ideengenerierung ist eine sehr weit verbreitete Methode, die dem Prinzip der freien Assoziation folgt und wird sehr häufig angewendet.⁶² Der Prozess ist in drei Phasen unterteilt: Vorbereitungs-, Haupt- und Nachphase. In der ersten Phase wird das Problem klar formuliert und die Teilnehmer kennen die Regeln des Brainstormings, danach werden Ideen generiert und aufgezeichnet. In der letzten Phase werden neue Ansätze diskutiert, die zur Problemlösung beitragen. Die strikte Trennung von Ideengenerierung und der Bewertung sowie hohes Maß an Kreativität und Vorstellungsvermögen sind die wichtigsten Prinzipien dieser Technik. Der geringe Aufwand und die große Anzahl von Ideen werden durch die Nachteile ausgeglichen, die sich aus der geringen Komplexität der Problemlösungen und der Subjektivität der Vorschläge ergeben.⁶³ Im Normalfall besteht ein Kreativitätsteam aus fünf bis acht fachlich ungleichartigen Teilnehmern.⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Mein Hof mein Weg (2017), Onlinequelle [10.01.2021].

⁶¹ Vgl. Vahs / Brem (2013), S. 254.

⁶² Vgl. Wilson (2013), S. 7.

⁶³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 288 f

⁶⁴ Vgl. King/Anderson (1995), S. 20 ff.

4.5.2 Osborn Checkliste

Die Osborn-Checkliste ist eine kreative Technik, die sich besonders zur Verbesserung oder Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen durch spezifische schematische Probleme eignet. Ziel ist es, aus etablierten Ideen, Produkten oder Prozessen weiteres Innovationspotential ab zu gewinnen.⁶⁵

Der spezifische Prozess dieser Methode ist unten dargestellt. Sie haben das ausgewählte Produkt oder die ausgewählte Dienstleistung ausgewählt und sich die folgenden Fragen gestellt.⁶⁶

- **Zweckänderung** – Wie benutzt man es anderweitig? Wie (wo) soll es auf unterschiedliche Weise verwendet werden?
- **Adaption** – Was sind die Ähnlichkeiten? Welche Ähnlichkeiten sind eindeutig sichtbar?
- **Modifikation** – Hinzufügen von Bedeutung, Form, Bewegung, Klang, Geruch usw.
- **Vergrößerung** – Gibt es die Möglichkeit zu Vergrößerung (höher, dicker, heller, häufiger usw.)
- **Verkleinerung** – Auf welche Eigenschaften kann man verzichten? (kleiner, kürzer, tiefer usw.)
- **Substitution** – Gibt es einen Ersatz? Kann der Prozess abgeändert werden?
- **Umgruppierung** – Wie kann eine andere Struktur erhalten werden? Ist eine andere Reihenfolge sinnvoll?
- **Umkehrung** – Ist ein Tausch der Eigenschaften möglich? Kann man einen Tausch ins komplette Gegenteil vollziehen? Gibt es eine weitere Möglichkeit etwas zu tauschen?

4.5.3 Clustering

Clustering ist eine innovative Arbeitstechnik, die auf einem kontrollierten nichtlinearen Assoziationsprozess basiert. Im Gegensatz zur freien Assoziation wird beispielsweise ein bestimmter Begriff (konkret oder abstrakt) als Ausgangspunkt gewählt, um verwandte Ideen aus dem Gedächtnis abzurufen und sie bewusst zu machen, das heißt es wird versucht das Vorwissen in neue Ideen umzuwandeln. Clustering ist ein Brainstorming-Prozess, bei dem spontane Ideen und Assoziationen zu einem Thema grafisch aufgezeichnet werden. Es hat sich gezeigt, dass es die ursprünglichen Schreibideen und die Schreibmotivation durchaus einen Wert haben können. Viele der Informationen, die Menschen aufnehmen, werden grafisch verarbeitet und können durch konzeptionelles Denken nicht sofort abgerufen werden. Der Prozess des Clustering macht diese Informationen und Gedanken zugänglich, das bedeutet man drückt sehr spontan die intuitive Verbindung zwischen Gedanken und inneren Zusammenhänge aus. Gleichzeitig entwickelte sich die erste Struktur von selbst.⁶⁷

Das Clustering beginnt mit einem leeren Blatt Papier. Danach werden in der Mitte des Papiers die gesuchten und definierten Schlüsselwörter niedergeschrieben. Diese Schlüsselwörter können Begriffen

⁶⁵ Vgl. Gaubinger et al (2008), S. 85.

⁶⁶ Vgl. Backerra et al (2007), S. 60.

⁶⁷ Vgl. Winkelhofer (2006), S. 88 ff.

sein, welche sich auf ihr gesuchtes Thema beziehen, oder auch das eigentliche Thema selbst, über das man schreiben möchte. Nun wird das Wort eingekreist und mit verschlossenen Augen wird die volle Konzentration auf dieses Schlüsselwort gebündelt. Im nächsten Schritt wird dann alles niedergeschrieben was man in seinen Gedanken zu diesem Wort finden konnte. In diesem Schritt werden im Besonderen die ersten Gedanken, aber auch Bilder und Gefühle zu diesem Schlüsselwort gesammelt. Es erfolgt keine Überprüfung oder Reflexion, sondern alle Dinge, die einem in den Sinn kommen werden, niedergeschrieben. Im weiteren Verlauf können auch weitere Wörter markiert werden und neue Verknüpfungen erstellt werden, welche wiederum neue Ideen produzieren. Die erhaltenen Verknüpfungen werden dann in Gruppen sortiert. Hierbei sollte man sich aber nicht zu sehr auf weiterführende Verkettungen von Ideen konzentrieren, sondern es sollte stets versucht werden, immer wieder neue unabhängige Gedanken auf das Papier zu schreiben. Ebenfalls sollten gewonnene Ideen noch keinesfalls auf ihre Plausibilität geprüft werden, es sollte lediglich eine große Anzahl an unterschiedlichen Denkansätzen gemacht werden, ohne jeglicher Bewertung von Kontext und Logik.⁶⁸

4.5.4 Brainwriting

Diese Technik ist eine Weiterentwicklung des Brainstormings. Die Ideengenerierung erfolgt jedoch nicht verbal, sondern durch spontanes Niederschreiben jedes Teilnehmers. Am weitesten verbreitet ist die 6-3-5 Methode. Die Bezeichnung ist an den speziellen Ablauf angelehnt. Sechs Teilnehmer erhalten ein Formular, das eine Tabelle mit drei Spalten und sechs Zeilen beinhaltet. Am Beginn füllt jeder Teilnehmer die erste Zeile mit drei Ideen zur zuvor genannten Problemstellung aus, nach fünf Minuten wird das Formular im Kreis weitergegeben. Der Vorgang wiederholt sich, bis das Formular wieder beim Ausgangspunkt angelangt ist. Output dieser 30 Minuten sind bis zu 108 Lösungsansätze. Die Gliederung in Vorbereitungs-, Haupt- und Nachphase erfolgt wie beim Brainstorming. Im Gegensatz zur mündlichen Variante, besteht hier bereits eine Protokollierung der Ergebnisse durch den Ideengeber selbst. Dadurch tritt keine Verzerrung der Resultate auf.⁶⁹ Obwohl diese Methodik weniger verbreitete als jene des Brainstormings ist, können beim Brainwriting in derselben Zeit mehr Ideen generiert werden.⁷⁰

4.5.5 9-Windows Operator

Der 9-Windows Operator zur Konzeptfindung bzw. Ideengenerierung ist an die Analyse von potenziellen Kundenbedürfnissen gerichtet. Durch das Zerlegen von Produkten oder Dienstleistungen in die Dimensionen „System“ und „Zeit“ entstehen neun Fenster, die dem Anwender helfen, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen und neuartige Lösungsansätze zu entwickeln. Die Wahl der Zeitschiene hängt von dem zu lösenden Problem ab und kann zwischen einigen Minuten und Jahren betragen. In Abbildung 7 ist eine Vorlage zum Einsatz dieser Kreativitätstechnik dargestellt. In jedem der neun Fenster sind Leitfragen definiert, die während der Anwendung beantwortet werden sollen. Während dieses Vorganges oder nach Befüllung aller Dimensionen, entsteht ein Gesamtbild der Problemstellung. Im Idealfall wird

⁶⁸ Vgl. Stangl Arbeitsblätter (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

⁶⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 289 f.

⁷⁰ Vgl. Wilson (2013), S. 44.

durch diese Technik die Kreativität der Benutzer gefördert. Das gewünschte Resultat ist das Hervorbringen von neuen Ideen zur Erzeugung von Kundennutzen und -zufriedenheit.⁷¹



Abbildung 9: 9-Window Operator mit Leitfragen zu allen Dimensionen, Quelle: Lercher u. a. (o.J.), S. 34.

4.5.6 Morphologischer Kasten

Die Grundidee der Methode des Morphologischen Kastens besteht darin, verschiedene Kombinationen und Variationen möglicher Lösungen zu überprüfen. Im Idealfall werden alle möglichen Lösungen abgedeckt. Neben der Produktentwicklung eignet sich die morphologische Analyse auch zur Lösung von Problemen mit bekannten Komponenten der Lösung. Bei der Entwicklung neuer Produkte werden Produktmerkmale wie Materialien, Farben oder Gewicht berücksichtigt. Bei Problemen, die nicht mit der Produktentwicklung zusammenhängen, sollte die variable Merkmale der Lösung bekannt sein. Eine geeignete Frage könnte beispielsweise die Beschaffung von Rohstoffen sein, deren Parameterliste Merkmale von Bergbaumethoden, Transport, Lagerung usw. enthalten kann. Ohne eine aussagekräftige Parameterliste ist eine morphologische Analyse unbrauchbar.⁷²

⁷¹ Vgl. Lercher u. a. (o.J.), Onlinequelle [09.09.2018].

⁷² Vgl. Wiegand (2005), S. 447 ff.

Parameter	Modell Rustikal	Modell Komfort	Modell Futuristisch
Material	Holz	Kunststoff	Glas
Farbe	Braun	grün	Transparent
Anzahl Beine	4	3	2
Höhe	50cm	70cm	90cm
Form	Quadratisch	Ergonomisch gewölbt	Rund

Abbildung 10: Beispiel eines Stuhls - Morphologischer Kasten, Quelle: Kreativitätstechniken.info, Onlinequelle [10.01.2021].

Für die morphologische Analyse wird ein umfassendes Expertenwissen im Problembereich empfohlen. Ansonsten gibt es außer der Tatsache, dass die abstrakten Parameter der Lösung im Voraus bekannt oder geklärt sein müssen, grundsätzlich keine weiteren Voraussetzungen. Die klare Abgrenzung der Lösungsparameter ist entscheidend für die erfolgreiche Durchführung der morphologischen Analyse. Die Darstellung der Methode kann auf Papier, Flipchart oder Whiteboard gezeichnet werden. Es handelt sich im Wesentlichen um eine Tabelle mit verschiedenen Lösungsparametern in der vorderen Spalte. Alle möglichen Parameterwerte werden jetzt in der Spalte aufgezeichnet. Dies führt nicht unbedingt zu einer rechteckigen Matrix oder Tabelle, da die Anzahl der Werte für jeden Parameter variieren kann.⁷³

4.5.7 Die FCB Matrix

Wenn Sie zur Bereicherung Ihres Angebots nach neuen Produkten/Dienstleistungen suchen, dann könnte die FCB-Technik Ihnen dabei helfen. Es ist eine vierzeilige Matrix, wie sie auch zur Beschreibung von Management- und Marketingkonzepten verwendet wird.⁷⁴

⁷³ Vgl. kreativitätstechniken.info, (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

⁷⁴ Vgl. Higgins/Wiese (1996), S. 96.

		DENKEN FÜHLEN	
Hohes Involviertsein		6	4
			17
Geringes Involviertsein		11	18
		7	12
		1	13
		2	3
		16	20
		8	19
		10	5
		14	15
			9

Abbildung 11: FCB Matrix Quelle: In Anlehnung an Higgins/Wiese (1996), S. 97.

Die zwei Achsen beschreiben Positionen eines starken bzw. schwachen involviert seins; die Stufen des Denkens und Fühlens stehen in Beziehung zu den Produkten und Dienstleistungen. Eine hohe Stufe des involviert seins beschreibt Luxusprodukte und Dienstleistungen wie Automobile, teuren Schmuck und Flugzeuge. "Geringes involviert sein" bezieht sich auf z. B. Niedrigpreisprodukte wie Handwaschlotion, Fastfood oder Papierhandtücher usw. Die Stufe des Denkens repräsentiert Produkte oder Dienstleistungen, die auf verbalen, numerischen, analytischen oder kognitiven Kriterien daraufhin bewertet werden, inwieweit der Kunde über diese Produkte "nachdenkt" oder zumindest mehr Informationen haben will. Beispiele beziehen sich auf Computer, verbreitete Software, und Autoversicherungen. Die emotionale Stufe bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, die die Emotionen des Kunden ansprechen. Gemeint sind hier z.B. Schmuck, kosmetische Produkte oder Sportwagen. In dem Spannungsfeld zwischen hohem und geringem involviert sein einerseits und Denken und Fühlen andererseits sind die verschiedenen, variablen Stufen der Kombinationen angesiedelt. Das Ziel dieser Aktivität besteht darin, die bestehenden Produkte entsprechend ihrer Charakteristik auf dieser Matrix einzustufen.⁷⁵

Zusammenfassung der Schritte:

1. Konstruieren Sie eine vierzeilige Matrix mit zwei Achsen. Die eine Achse bezieht sich auf die Intensität der Kundeninvolviertheit. Die andere Achse skaliert die Erwartungen des Kunden hinsichtlich der Produktmerkmale. Die Involviertheit reicht von "sehr tief" bis "sehr hoch". Die Produktmerkmale werden unterteilt in mehr gedanklich und gefühlsmäßig ausgerichtete Interessen des Kunden.

⁷⁵ Vgl. Higgins/Wiese (1996), S. 98.

2. Positionieren Sie nun die existierenden Produkte in dieser Matrix.

3. Bestimmen Sie anschließend die noch unbesetzte Marktnische und entwickeln Sie Produkte, die diese Nische füllen.

Die Auswahl der nun beschriebenen Methoden erfolgte aufgrund der Eigenschaften, es wurde versucht eine Mischung aus einfachen, aber auch komplexen Methoden auszuwählen. Die passende Eignung dieser Methoden sollte dann im Zuge des Workshops im empirischen Teil dieser Arbeit getestet werden. Die Ideengenerierung schließt eine weitere Phase des Vorgehensmodell ab und leitet dann zur Geschäftsmodellentwicklung über, in welcher die gewonnenen Ideen in passender Form dargestellt werden.

5 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

In diesem Kapitel soll nun nach der Ressourcenanalyse in Kapitel 3 und der Trendanalyse und Ideenfindung im Kapitel 4, die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells behandelt werden.

Eine der vielen Definitionen von Geschäftsmodellbegriffen, die in der Literatur zu finden sind, ist die Definition von Vahs und Brem: Die Konfiguration und Implementierung von Wertschöpfungsaktivitäten, mit denen ein Unternehmen einen hohen Kundennutzen und einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil erzielen möchte, wird als Geschäftsmodell bezeichnet.⁷⁶

5.1 Darstellung von Geschäftsmodellen

Das Geschäftsmodell kann in der Literatur unterschiedlich ausgedrückt werden. Grafische Darstellungen sind in der Praxis nützlich, um bestehende oder neue Geschäftsmodelle zu beschreiben und die Beziehungen zwischen Elementen logisch zu beschreiben. Im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung kann dies das Verständnis der Stakeholder vereinheitlichen und als Grundlage für die Einführung in verschiedene Stakeholder dienen.⁷⁷

Im Folgenden werden einige Modelle erklärt. Dem Leser soll dies einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und deren Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten geben.

5.1.1 Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur

Osterwalder / Pigneur ist der festen Überzeugung, dass das Verständnis des Geschäftsmodells für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung ist. Die Präsentation sollte das gesamte Unternehmensumfeld abdecken und auf den ersten Blick leicht verständlich sein. Das gesamte System dieses Geschäftsmodells produziert 9 Bausteine. In Abbildung 12 ist das sogenannte "Business Model Canvas" dargestellt, das wichtige Partner, wichtige Aktivitäten, wichtige Ressourcen, Wertversprechen, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundenbasis, Kostenstruktur und Einnahmequellen umfasst. Alle Bereiche sind einander zugeordnet, wodurch die Abhängigkeiten verschiedener Module hervorgehoben werden. Das Ergebnis dieses Diagramms kann als Konzept der Strategie angesehen werden, die im gesamten Unternehmen umgesetzt wird.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 62.

⁷⁷ Vgl. Schallmo (2013a), S. 119 f.

⁷⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 15.

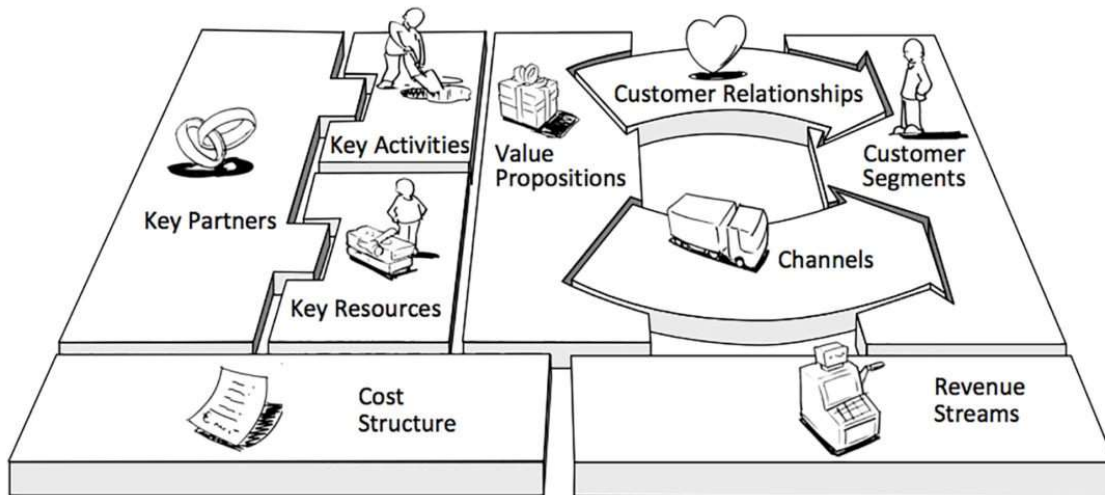


Abbildung 12: Die neun Bausteine des Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 18 f. (leicht modifiziert).

Im Folgenden werden die neun Bausteine des Business Model Canvas beschrieben:⁷⁹

Customer Segments – Kundensegmente

Die Komponenten des Kundenstamms können als Grundlage für das gesamte Geschäftsmodell dienen. Welche Standards das Unternehmen verwendet, um seine Kunden zu strukturieren, ist wichtig. Dies kann beispielsweise aufgrund allgemeiner Verhaltensweisen, Bedürfnisse oder Vorlieben geschehen. Das Wertversprechen sollte genau auf diese definierten Kundengruppen zugeschnitten sein.

Value Proposition – Nutzenversprechen

Der Zweck des Wertversprechens besteht darin, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Probleme durch bestimmte Funktionen und Merkmale zu lösen. Es beschreibt die Vorteile der Schaffung von Mehrwert für Verbraucher im Vergleich zu Produkten oder Dienstleistungen der Wettbewerber. Der Mehrwert kann quantitativ (niedrigerer Preis, schnellere Lieferung, höhere Leistung) oder qualitativ (Design, Neuheit, Anpassung) sein.

Customer Relationships – Kundenbeziehungen

"Welche Art von Beziehung möchte die Organisation zu ihrem Kundenstamm herstellen?" Diese Frage wird in diesem Modul angezeigt. Es gibt mehrere persönliche und automatisierte Optionen, die alle dieselbe Motivation haben: Kundenakquise, Kundenbindung und Umsatzwachstum. Diese Kundenbeziehungen wurden in das Geschäftsmodell integriert und haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die Wahrnehmung positiver und negativer Erfahrungen durch die Verbraucher.

Channels – Kanäle

⁷⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21 ff.

Diese Kanäle beschreiben, wie das Unternehmen mit dem Kundenstamm interagiert. Sie zeigen, wie das Wertversprechen kommuniziert und den Verbrauchern mitgeteilt wird. Grundsätzlich können je nach Bedarf vier verschiedene Typen kombiniert werden: direkte, indirekte, eigene und Partnerkanäle. Online-Verkäufe sind Beispiele für direkte Kanäle und eigene Kanäle. In dieser Hinsicht sind Großhändler indirekte Partnerkanäle. Unabhängig davon, welchen Typ das Unternehmen verwendet, sind die fünf verschiedenen Phasen, die der Kanal durchläuft:

- Aufmerksamkeit erregen
- Beurteilung des Nutzenversprechens unterstützen
- Zahlung ermöglichen
- Zustellung des Produktes/der Dienstleistung
- Kundenservice anbieten

Um ein positives Kundenerlebnis zu erzielen, muss für jede Kundengruppe die richtige Kanalkombination gefunden werden. Dies kann die Zufriedenheit und den Umsatz steigern.

Key Partners – Schlüsselpartner

Ein gut funktionierendes Unternehmen braucht ein Netzwerk von Lieferanten und Geschäftspartnern. Diese Partnerschaften sind wichtig, um Risiken zu reduzieren und Chancen zu erhöhen. Es können vier Arten von Partnerschaften unterschieden werden:

- Strategische Partnerschaft zwischen nicht im Wettbewerb stehenden Unternehmen
- Kooperativer Wettbewerb zwischen Konkurrenten
- Unternehmensentwicklung mittels Joint Venture
- Gewährleistung der Versorgung durch funktionierende Käufer-Lieferanten-Beziehung

Durch die Zusammenarbeit und den Erwerb neuer Ressourcen zur Kosteneinsparung, Reduzierung von Risiken und Unsicherheiten sind Optimierung und Herabstufung der Vorteile die Hauptantriebskraft für den Aufbau von Partnerschaften.

Key Resources – Schlüsselressourcen

Kritische Ressourcen können als Treibstoff angesehen werden, der Wertversprechen schafft, in den Markt eintritt und Kundenbeziehungen pflegt. Sie können natürlich, finanziell, intellektuell oder menschlich sein und können vom Unternehmen selbst oder von Partnern bezogen werden.

Key Activities – Schlüsselaktivitäten

Die Hauptaktivitäten des Unternehmens sind die sogenannten Schlüsselaktivitäten. Die Ziele dieses Bausteins ähneln den Zielen der Schlüsselressourcen und umfassen im Allgemeinen die Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Um erfolgreich zu sein, müssen Produktions-, Problemlösungs- und / oder Plattformaktivitäten optimal an das gesamte Geschäftsmodell angepasst werden.

Cost Structure – Kostenstruktur

Diese Struktur enthält alle Kosten, die dem Betrieb während des Geschäftsmodellprozesses entstehen. Sobald das Geschäftsmodell festgelegt ist, können die Kosten berechnet und gegebenenfalls Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen werden. Entscheidend ist der Unterschied zwischen einem kostenbasierten Geschäftsmodell und einem wertorientierten Geschäftsmodell. Der kostenorientierte Typ verfolgt das Ziel des niedrigsten Preis-Leistungs-Verhältnisses, während der wertorientierte Typ die Vision eines personalisierten Service und hochwertiger Produkte hat, um Kunden zu gewinnen.

Revenue Stream – Einnahmequellen

Der letzte Block zeigt, wie das Unternehmen Umsatz generiert. In den Geschäftsmodellen Osterwalder und Pigneur kann zwischen Transaktionserträgen und wiederkehrenden Erträgen unterschieden werden. Diese sind in die folgenden Punkte unterteilt:

- Verkauf – Kunden bezahlen für Produkte
- Nutzungsgebühr – Der Kunde bezahlt die Leistung innerhalb eines bestimmten Zeitraums
- Vermietung/Leasing – Der Kunde zahlt innerhalb eines festgelegten Zeitraums einen bestimmten Betrag für das Nutzungsrecht des Produktes
- Werbung – Umsatzgenerierung durch Produkt-, Marken- oder Dienstleistungswerbung

Darüber hinaus können statische und dynamische Preise unterschieden werden.

5.1.2 Geschäftsmodell nach Stähler

Eine wesentliche kompaktere Darstellung eines Geschäftsmodells als jene von Osterwalder und Pigneur, stellt jene nach Stähler dar. Laut der Definition von Stähler gibt es beim Geschäftsmodell nur drei Bestandteile:⁸⁰

- Value Proposition
- Systemstruktur der Wertschöpfung
- Ertragsmodell

In diesem Modell beschreibt das Wertversprechen die Vorteile, die ein Kunde oder Geschäftspartner aus einer Verbindung mit dem Unternehmen ziehen kann. Der zweite Punkt, die Systemstruktur der Wertschöpfung, beinhaltet die Schaffung der oben genannten Vorteile. Teil dieser Komponente ist die Phase der Schaffung von Dienstleistungen, einschließlich aller erforderlichen Wirtschaftsakteure und ihrer Rolle im Wertschöpfungsprozess. Effizienz ist hier sehr wichtig und kann im gesamten Prozess nicht ignoriert werden. Der letzte Teil stellt die Einnahmequelle des Unternehmens dar. Zukünftige Einnahmen bestimmen den Wert des Geschäftsmodells und die Nachhaltigkeit der Aktivitäten des Unternehmens. Das Einkommensmodell beantwortet die Frage, wie man Geld verdient. Laut Stähler kann es eine oder mehrere Quellen des Gesamteinkommens umfassen.

⁸⁰ Vgl. Stähler (2002), S. 41 ff.

5.1.3 Geschäftsmodell nach Wirtz

Gemäß dem integrierten Geschäftsmodell von Wirtz enthält es drei grundlegende Komponenten, von denen jede drei Teilmodelle aufweist.

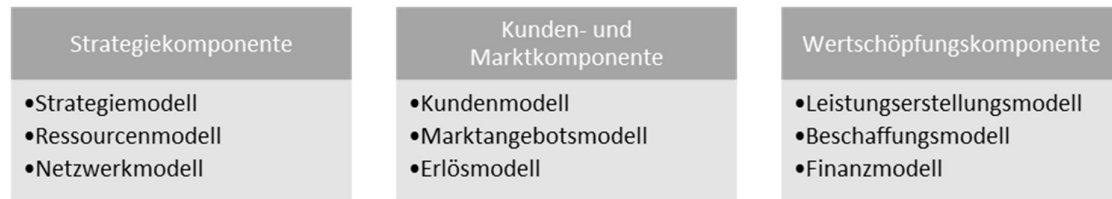


Abbildung 13: Teilmodelle nach dem integrierten Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2011), S. 113 (leicht modifiziert).

Das Hauptaugenmerk liegt auf den Ressourcen, die in das Unternehmen fließen, und wie sie in marktfähige Informationen, Produkte oder Dienstleistungen umgewandelt werden können. Komponenten und ihre Modelle werden in den folgenden Abschnitten ausführlich erläutert:⁸¹

Die Strategiekomponente ist in die Teilmodelle Strategie, Ressourcen und Netzwerk unterteilt.

Strategiemodell

Dieses Modell liefert Informationen über das Wertversprechen, das der Markt verlangt. Basierend auf einer strategischen Analyse der Situation werden die Ziele und die Mission des Unternehmens definiert.

Ressourcenmodell

In diesem Bereich findet die Analyse der Schlüsselkompetenzen und Schlüsselressourcen statt. Es ist wichtig, Kompetenzen zu identifizieren, die für Wettbewerber schwer nachzuahmen sind und die den Markteintritt von nachfolgenden Teilnehmern behindern.

Netzwerkmodell

Das letzte Teilmodell der Strategiekomponente beschreibt die Identifizierung potenzieller Partner und die Delegation von Leistungskomponenten an diese. Hier gibt es auch die Überlegung, welche Aspekte Ihre eigene Gesellschaft zu einem wichtigen Akteur im Netzwerksystem machen können.

Kunden und marktspezifische Aspekte werden im zweiten Teil festgelegt, welcher in die Teilmodelle von Kunden, Marktnotierungen und Umsatz untergliedert ist.

Kundenmodell

Als Teil des Kundenmodells können Sie Kundengruppen, Marktsegmente und potenzielles Umsatzpotenzial identifizieren und analysieren. Dieser Ansatz erfordert laut Wirtz ein besonderes Augenmerk auf die Beziehung zum Kunden. Definiert Maßnahmen zur Kundenakquise und -bindung sowie Kommunikationskanäle.

⁸¹ Vgl. Wirtz (2011), S. 114 ff.

Marktangebotsmodell

Bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells muss das Unternehmensumfeld in Bezug auf Wettbewerb und Marktstruktur berücksichtigt werden. Nach der Analyse von Wettbewerbern und Partnerunternehmen sollte das Modell die Auswirkungen auf Ihr eigenes Geschäftsmodell aufzeigen und dabei helfen, neue Märkte zu identifizieren.

Erlösmodell

Das Umsatzmodell umfasst Umsatzstrategien, Umsatzformulare und Preiskonzepte für verschiedene Kunden und Marktsegmente. Ziel ist es, das Risiko zu minimieren und den generierten Mehrwert zu gewinnbringend zu verarbeiten.

Wertschöpfungsthemen werden im letzten Teil erörtert, die Teilmodelle ergeben sich für die Schaffung, Beschaffung und Finanzierung von Dienstleistungen

Leistungserstellungsmodell

Um den zuvor definierten Leistungsumfang zu erfüllen, müssen Aktivitäten durchgeführt werden. Dieses Modell zeigt, welche Hauptunteraktivitäten. Die Effizienz und Effektivität der Wertschöpfung sind entscheidend. Dies bedeutet, wie die Kosten bei der Erbringung von Dienstleistungen optimiert werden können.

Beschaffungsmodell

Die Zuverlässigkeit der Lieferanten ist für effektive Geschäftsmodelle von entscheidender Bedeutung. Dieser Teil des Modells gibt an, welche Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen aus welchen Quellen stammen. Ein hohes Maß an Transparenz in Preis, Qualität und Zeit ist die Grundlage für eine erfolgreiche Lieferanten-Kunden-Beziehung.

Finanzmodell

Das letzte der neun Modelle zeigt die Finanzierungs- und Kostenstruktur des Geschäftsmodells. Im Bereich der Finanzierung wird der Eigen- und Fremdkapitalfluss dargestellt. Die Kostenstruktur ist eng mit dem Leistungserstellungsmodell verbunden, da die Kosten der hier angegebenen Aktivität berechnet und optimiert werden.

5.1.4 Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold

Die beiden Autoren dieser Geschäftsmodellmethode haben dieses Modell keiner bestimmten Branche gewidmet, daher ist die Methode nach Bieger und Reinhold für jede Branche sehr gut geeignet.⁸² Die Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodells sind in Abbildung 14 dargestellt und werden nachfolgend erläutert:⁸³

⁸² Vgl. Schallmo (2013a), S. 49.

⁸³ Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32 ff.

Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss nicht nur dem Design jeder Größe besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Stattdessen liegt der Fokus auf der besten Kombination und Verzahnung einzelner Geschäftsmodellelemente.

Leistungskonzept

Dieser Bereich definiert, welche Services für welche Kunden oder Kundengruppen bereitgestellt werden. Der Service umfasst materielle und immaterielle Güter.

Wertschöpfungskonzept

Das Konzept beschreibt die internen und externen Ressourcen des Unternehmens und wie diese Ressourcen Wert schaffen, indem sie mit Fähigkeiten im Mehrwertnetzwerk kombiniert werden. Es definiert, wie das Wertversprechen an die Kunden realisiert werden soll.

Kanäle

Der Kanal bestimmt, wie der Service (Vertriebskanal) und die Kommunikation (Kommunikationskanal) zwischen dem Unternehmen und dem Kunden übertragen werden.

Ertragsmodell

Die Einkommensrendite wird im Einkommensmodell ermittelt. Die Frage, wie das Unternehmen Umsatz und Gewinn erzielt, ist entscheidend.

Wertverteilung

Dieser Punkt beschreibt, wie das verdiente Einkommen verteilt wird. Um eine nachhaltige Finanzierung und kollaborative Wertschöpfung zu gewährleisten, muss im Geschäftsmodell festgelegt werden, wie viel Wert welchen Interessengruppen zugewiesen wird.

Entwicklungskonzept

Dieses Konzept beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen wurde die Wertschöpfung im bestehenden Geschäftsmodell quantitativ und qualitativ weiterentwickelt. Auf der anderen Seite aufgrund von Veränderungen in der Umwelt die revolutionäre Entwicklung von Geschäftsmodellen.

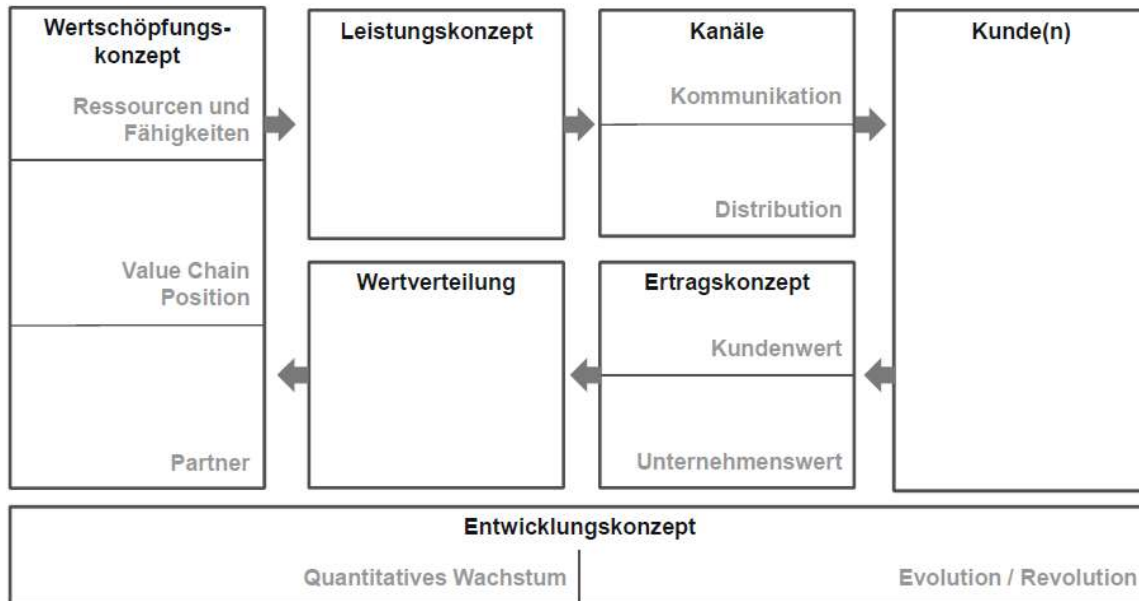


Abbildung 7: Geschäftsmodellansatz - wertbasiert nach Bieger und Reinhold, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 62.

5.1.5 Geschäftsmodell nach Schallmo

Schallmo analysierte und verglich insgesamt 16 Methoden aus der Literatur und leitete die Beschreibung des Geschäftsmodells in Abbildung 15 ab. Die Ergebnisse des von Osterwalder und Pigneur, Wirtz sowie Bieger und Reinhold beschriebenen Modells (ebenfalls im vorherigen Unterkapitel erläutert) wurden ebenfalls in die Analyse einbezogen.⁸⁴

⁸⁴ Vgl. Schallmo (2013a), S. 118 ff.

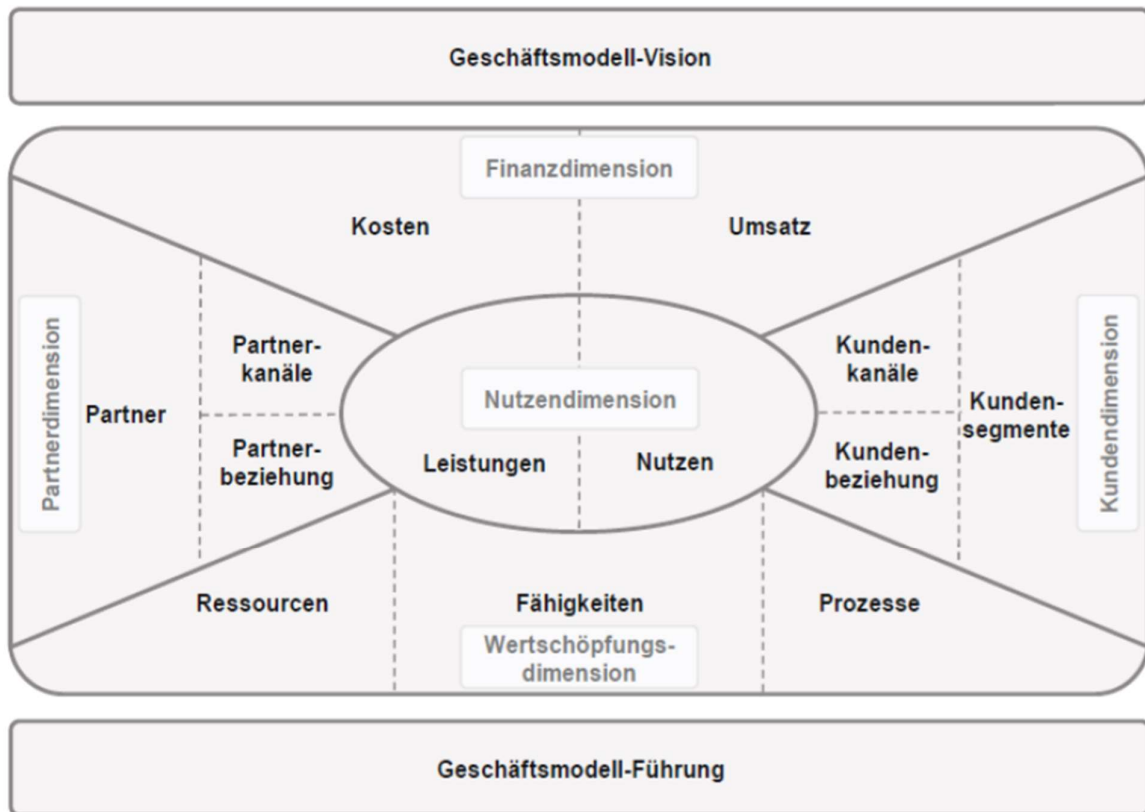


Abbildung 8: Abb. 21: Geschäftsmodelldimensionen und -elemente nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013a), S. 119.

Das Modell enthält insgesamt 15 Elemente, von denen 13 in Dimensionen wie Umsatz, Finanzen, Partner, Kunden und Mehrwert unterteilt sind. Geschäftsmodellvision und Geschäftsmodellführung sind unabhängige Elemente. Schallmo legt besonderes Augenmerk auf Partnerschaften, die in früheren Methoden ignoriert wurden. Ähnlich wie bei der Kundenbeziehung sollte dies im Geschäftsmodell und im langfristigen Design berücksichtigt werden.⁸⁵

Zur Erläuterung der Elemente und Dimensionen werden einige Schlüsselfragen definiert, die als Ausgangspunkt für die Gestaltung der Darstellung des Geschäftsmodells dienen können. Diese Probleme sind in den folgenden Punkten aufgeführt und müssen an die Anforderungen des Unternehmens und der Branche angepasst werden.⁸⁶

Folgende Fragen wurden definiert:⁸⁷

Kundensegmente

- Welche Kundenbedürfnisse gibt es? Wie kann man auf dieser Basis einen Kundensegment bilden?
- Welche Kundengruppen sollten zuerst behandelt werden?

⁸⁵ Vgl. Schallmo (2013a), S. 118 ff.

⁸⁶ Vgl. Schallmo (2013a), S. 120 ff.

⁸⁷ Vgl. Schallmo (2013a), S. 120 ff.

-
- Welche Vorteile sollten für den Kundenstamm geschaffen werden und wie viel sind Kunden bereit zu zahlen?
 - Was ist der Wert des Kundenstamms des Unternehmens? Welche Kundengruppen sind am wichtigsten?

Kundenkanäle

- Wie können Kommunikations- und Vertriebskanäle in die Prozesse des Kunden integriert werden (z. B. Anfrage, Kauf)?
- Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle können Sie viele Kunden gewinnen?
- Welche Kanäle werden verwendet, um den Kundenstamm zu erreichen?

Kundenbeziehung

- Wie kann man langfristig neue Kunden gewinnen und binden?
- Wie hoch sind die Kosten für verschiedene Formen von Kundenbeziehungen?
- Welche Form der Kundenbeziehung ist besonders vielversprechend?
- Welche Art von Kundenbeziehung sollte bestehen?

Leistungen und Nutzen

- Was sind die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen und wie wichtig sind diese Bedürfnisse für jede Kundengruppe?
- Welche Vorteile sollten für jede Kundengruppe geschaffen werden und wie kann dieser Nutzen im Wertversprechen berücksichtigt werden?
- Welche Produkte und Dienstleistungen werden benötigt, um Vorteile zu generieren und das Wertversprechen zu verwirklichen?
- Welche Vorteile sollten für Partner geschaffen werden?
- Wie kann man Kunden von der Marke, dem Service und den daraus resultierenden Vorteilen begeistern?

Ressourcen und Fähigkeiten

- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind erforderlich, um Vorteile zu schaffen, und welche Beschaffungsformen und Quellen sind diese Ressourcen und Fähigkeiten?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind für den Erfolg des Geschäftsmodells entscheidend und welche einzigartig?
- Wie können die Ressourcen und Fähigkeiten der Partner in das Geschäftsmodell integriert werden?
- Welche Prozesse existieren?

-
- Wie ist die gesamte Wertschöpfungskette der Branche aufgebaut und wo sollte sich das Unternehmen in der Wertschöpfungskette befinden?
 - Welche Prozesse sind erforderlich, um das Wertversprechen zu realisieren?
 - Welche Prozesse sind erforderlich, um Kanäle bereitzustellen und Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten?
 - Welche Prozesse sollten Partner durchführen und wie kann der Kontakt zu Partnern hergestellt werden?

Partner

- Welche Partner werden für das Geschäftsmodell benötigt?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sollten Partner bereitstellen?
- Welche Partner wurden in die Wertschöpfungskette integriert und welche Prozesse sollten die Partner implementieren?
- Welche Kundenkanäle können Partner entwickeln?
- Wie sollen Partner die Realisierung des Wertversprechens unterstützen?

Partnerkanäle

- Welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle sollten genutzt werden, um Partner zu kontaktieren?
- Welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle sind besonders vielversprechend und günstig?

Partnerbeziehung

- Welche Form der Partnerschaft ist besonders vielversprechend?
- Was kosten verschiedene Formen von Partnerschaften?
- Welche Art von Beziehung sollte zu Partnern aufgebaut werden und wie kann mit Partnern zusammengearbeitet werden?

Umsätze

- Welche Art von Beziehung sollte zu Partnern aufgebaut werden und wie kann mit Partnern zusammengearbeitet werden?
- Wie kann man die Vorteile von Spenden in Form von Verkäufen nutzen?
- Welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) können produziert werden?
- Wie entwerfe ich einen Einnahmemechanismus für den Kundenstamm (z. B. Miete pro Minute)?

Kosten

- Welche Kosten fallen während des Betriebs jedes Geschäftsmodellelements des Geschäftsmodells an und welche Kosten sind erheblich?

-
- Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse verursachen welche Kosten und wie stark wirken sie sich aus?
 - Welche Faktoren (wie Menge, Preis) beeinflussen die Kostenstruktur?
 - Wie können Kostenmechanismen (z. B. die Zahlung von Nutzungsgebühren) mit Partnern gestaltet werden?⁸⁸

Die getroffene Auswahl soll die unterschiedlichen Ansätze erkennbar machen und ein Grundverständnis für Geschäftsmodellentwicklung und dessen Ablauf schaffen. Nach der geeigneten Entwicklung von Geschäftsmodellen, muss, um den höchsten Nutzen eines Geschäftsmodells für den Betriebe zu finden, diese auch bewertet werden.

5.2 Bewertungsverfahren

Im folgenden Unterkapitel werden Bewertungsmethoden vorgestellt. Um eine Eingrenzung bei den Geschäftsmodell Darstellungen zu erzielen, sollte, nachdem eine Ideengenerierung und Zuordnung in die Wertschöpfungskette erfolgt ist, auch eine Selektion hinsichtlich der Darstellungsmodelle erfolgen. Diese Bewertungsverfahren werden im Ablauf des Vorgehensmodell integriert.

Ziel des Bewertungsprozesses ist es, die Gesamtbewertung einer Idee durch Gegenüberstellung zu verbessern. Bei diesen Methoden muss darauf geachtet werden, dass die angestrebten Ziele sich nicht zum Nachteil der Übersichtlichkeit auswirken. Daher ist es sinnvoll, eine begrenzte Anzahl von Bewertungskriterien zu verwenden oder ähnliche Kriterien in einer Gruppe zusammenzufassen.⁸⁹

5.2.1 Nutzwertanalyse

Bei der Nutzwertanalyse (auch als Scoring- oder Punktbewertungsmodell bezeichnet) werden alternative Maßnahmen anhand mehrerer miteinander verbundener Kriterien bewertet. Diese Standards können qualitativ oder quantitativ sein. Mit Hilfe der Nutzenanalyse ist es auch möglich, aus einer Vielzahl von Alternativen vorzuwählen, da weniger Daten erforderlich sind als bei einer genauen quantitativen Analyse. Dieses Verfahren weist Standards Nutzwerte zu, anstatt einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten. Diese Nutzwerte spiegeln die Bedeutung von Standards für das Unternehmen wider. Die Nutzwertanalyse begünstigt und benachteiligt daher einzelne Standards und aggregiert sie zu einer dimensionslosen Zahl. Die Nutzwertanalyse kann in vielen verschiedenen Anwendungen verwendet werden, auch wenn andere Methoden aufgrund fehlender quantitativer Daten nicht verwendet werden können. Ihr Ursprung liegt in der Forschung und Entwicklung sowie der Analyse von Produktideen.⁹⁰

Es gibt viele verschiedene Varianten der Nutzwertanalyse. In einigen Varianten werden nur Punkte vergeben, Gewichte verwendet oder eingebaute Einschränkungen verwendet. Die einfachste Variante

⁸⁸ Schallmo (2013a), S. 120 ff.

⁸⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 329.

⁹⁰ Vgl. Adam (1997), S. 357.

basiert auf folgendem Prinzip: Der Nutzwert einer Variante besteht aus der Summe der Punktwerte eines Kriteriums multipliziert mit dem jeweiligen Gewicht des Kriteriums.⁹¹

Laut Vahs / Brem erfolgt der sinnvollste Prozess der Nutzenanalyse in fünf Schritten:⁹²

1. Einengung des Entscheidungsfeldes

Der erste Schritt besteht darin, alle Ideen auszuwählen, die die nicht festgelegten Eliminierungskriterien erfüllen. Daher sollte die Bewertung klar sein. In einigen Fällen kann das obige quantitative Verfahren auch verwendet werden, um diesen Vorgang abzuschließen. Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, nach Alternativen zu suchen, die zu einem negativen Kapitalwert führen.

2. Auswahl der Zielkriterien und Festlegung der Zielgewichte

Definieren Sie im zweiten Schritt die Zielkriterien. Diese können qualitativer oder quantitativer Natur sein. Sie können technische, wirtschaftliche, soziale oder ökologische Aspekte abdecken. Die Anzahl der Kriterien sollte niemals zu groß sein, um die Bewertung nicht zu kompliziert oder verwirrend zu machen. Bestimmen Sie im zweiten Schritt das Gewicht jedes Ziels. Bestimmen Sie die Prioritätsreihenfolge zwischen den Zielen. Primäre Ziele haben tendenziell höhere Faktoren und sekundäre Ziele sind kleiner. Der Wert eines Faktors kann zwischen null und eins liegen, daher muss die Summe aller Faktoren immer eins sein.

3. Ermittlung der Zielbeiträge

Auf dieser Basis wird jede Alternative zusammen mit dem Standard in einer Matrix angezeigt und der Zielbeitrag ermittelt. Insbesondere bei qualitativen Beiträgen ist es sinnvoll, die subjektive Bewertung zu minimieren. Hier können beispielsweise Experten vorab nach der Bedeutung von Standards befragt werden.

4. Transformation der Zielbeiträge in einheitliche Zielwerte

Die im dritten Schritt ermittelten Zielbeiträge können nicht miteinander verglichen werden. Eine Alternative ist dort vorteilhaft und die andere hat einen anderen Standard. Daher wird jede Alternative nur von einem Bewerter oder einer Gruppe bewertet.

5. Ermittlung der Nutzwerte und Auswahl

Dann gewichten Sie die Ergebnisse. Multiplizieren Sie dazu den Zielwert mit dem jeweiligen Gewicht. Die Summe der gewichteten Bewertungen ergibt den Nutzwert der Alternative. Die Alternative mit dem höchsten Nutzwert sollte gewählt werden.

Das Folgende ist ein einfaches Beispiel für eine Nutzwertanalyse. Es gibt zwei verschiedene Ansätze zur Lösung von Entwicklungsprojekten. Dieses Kriterium wurde gewichtet. Der Zielbeitrag reicht von 0 (nicht erreicht) bis 3 (vollständig erreicht). Die Skala kann nach Bedarf erweitert werden. Die Verwendung eines zweistelligen oder dreistelligen Punktesystems erhöht den Ergebnisbereich. Variante 1 ist hier bevorzugt.⁹³

⁹¹ Vgl. Adam (1997), S. 358.

⁹² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 337ff.

⁹³ Vgl. Metzger (2018), Onlinequelle [17.06.2018].

5.2.2 Kosten-Nutzen-Analyse

In der Kosten-Nutzen-Analyse werden die Kosten alternativer Ursachen mit dem erwarteten Nutzen verglichen. Erfassen Sie zu diesem Zweck zunächst alle Kosten, die durch den Plan, die Einführung und den Betrieb der Variante entstehen. Durch Addition aller Einzelkosten ergeben sich die Gesamtkosten jeder Alternative. Nutzenanalyse und Kostenanalyse werden getrennt durchgeführt. Die Vorteile hängen vom Grad der Ziele ab, die das Projekt erreichen muss. Wie die Nutzwertanalyse umfasst sie auch quantitative und qualitative Standards. Am Ende der Bewertung werden Kosten und Nutzen verglichen, um die beste Alternative zu ermitteln. Für diese Methode gibt es keine klare Entscheidungsregel. Eine Möglichkeit besteht darin, Prioritäten festzulegen. Eine andere Methode ist die grafische Lösung. Die Alternativen werden in einem zweidimensionalen Diagramm mit dem jeweiligen und definierten Nutzen und den dazugehörigen Kosten angezeigt. Es gibt dadurch keine klare Lösung. Dadurch ermittelte Ergebnisse, die im Vergleich zu anderen Optionen offensichtlich nachteilig sind, können mit dieser Methode jedoch praktikabel ausgeschlossen werden.⁹⁴

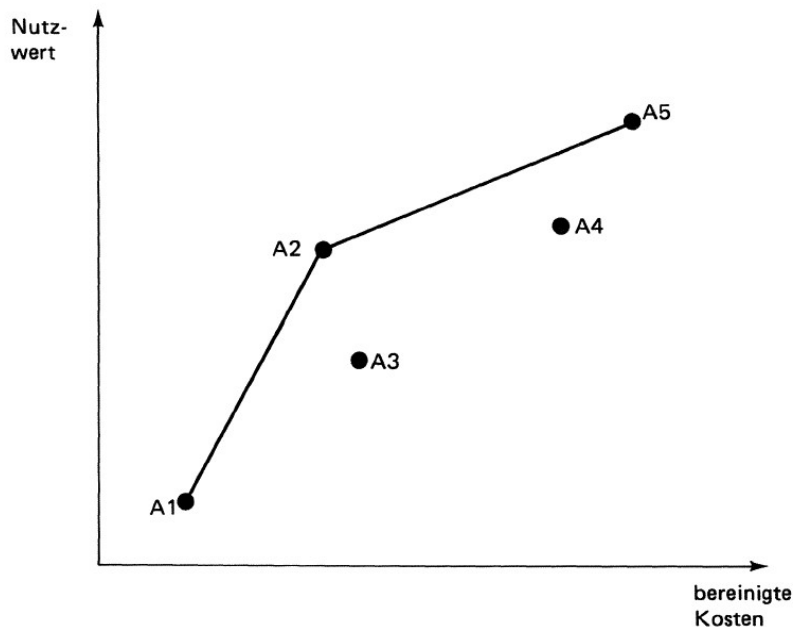


Abb. 1.: Tradeoff zwischen Kosten und Nutzwert, Quelle: Heinen (1984), S. 316.

Die Verbindungslinie zwischen den Punkten A1-A2-A5 repräsentiert die Kurve zwischen den effektivsten Varianten. Alle Alternativen unterhalb dieser Linie weisen relativ niedrige Nutzen-Kosten-Verhältnisse auf. Die Alternativen A3 und A4 können mindestens einmal klassifiziert werden. Es zeigt auch die Schwächen dieses Prozesses. Man kann keine klare Entscheidung treffen oder die beste Lösung finden. Diese Methode kann jedoch bei der Vorauswahl hilfreich sein.⁹⁵

⁹⁴ Vgl. Heinen (1984), S. 313ff.

⁹⁵ Vgl. Heinen (1984), S. 315f.

Diese Bewertungsmethode kann zur Bewertung der einzelnen Geschäftsmodelle herangezogen werden und somit eine Auswahl oder bei großer Anzahl eine Selektion vorzunehmen.

5.3 Geschäftsmodellentwicklung und Bedeutung von Geschäftsmodellinnovation

Viele grundlegende Innovationen in der heutigen Welt sind keine Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen, sondern das Ergebnis von Geschäftsmodellinnovationen. Die Entwicklung des Geschäftsmodells ist eine entscheidende Änderung des Geschäftsmodells des Unternehmens, die die Kundenbedürfnisse besser erfüllen und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern erzielen kann.⁹⁶

Laut Osterwalder und Pigneur kann die Entwicklung von Geschäftsmodellen zu Innovationen von Geschäftsmodellen führen, wenn eines der folgenden Ziele erfolgreich erreicht wird. Ziel ist es, bestehende, aber nicht erfüllte Marktanforderungen zu erfüllen und neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen einzuführen. Für die Innovation von Geschäftsmodellen ist es wichtig, bestehende Märkte zu ändern oder neue Märkte durch verbesserte Geschäftsmodelle zu schaffen.⁹⁷

Um auf dem Markt erfolgreich bestehen zu können, ist eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen unerlässlich. Grundvoraussetzung dafür ist die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Innovation wird als Grundlage des Unternehmenswachstums angesehen. In den letzten Jahrzehnten hat es gereicht, führend bei Produkt- und Prozessinnovationen zu sein. Heutzutage ist es in vielen Branchen unerlässlich, erfolgreich auf dem Gebiet der Geschäftsmodellinnovation tätig zu werden. Die Gründe sind zunehmender Wettbewerbsdruck, Globalisierung, Aufholjagd im Fernen Osten, Änderungen der Vorschriften, neue Technologien sowie turbulente Märkte und Wettbewerbsbedingungen. Das neue Geschäftsmodell kann mehr Potenzial für Innovation und Erfolg erzielen, was auch durch empirische Ergebnisse belegt wird.⁹⁸

Die Studie „Innovation Survey“ der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2008 zeigt, dass Unternehmen, welche Geschäftsmodelle innovieren, über einen Zeitraum von fünf Jahren, im Schnitt um sechs Prozent profitabler sind als reine Produkt- und Prozessinnovatoren. Darüber hinaus basiert mehr als die Hälfte der innovativsten Unternehmen der Welt auf Geschäftsmodellinnovationen. JC Decaux ist ein Beispiel für diese Innovation in der Fahrrad- und Reisebranche. Das Unternehmen gründete 2006 in Paris das weltweit größte Fahrradverleihnetzwerk. Das Ausleihen von Fahrrädern ist nahezu kostenlos und der Verkauf erfolgt durch Werbung. Täglich nutzen mehr als 80.000 Touristen und Einwohner diesen Service, und viele andere Städte haben dieses Geschäftsmodell inzwischen übernommen.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 62.

⁹⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 244.

⁹⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 3 ff.

⁹⁹ Vgl. Lindgardt u. a. (2013), S. 294 ff.

In Zukunft wird es einen Wettbewerb zwischen Geschäftsmodellen geben, nicht zwischen Produkten und Prozessen. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist Amazon, der weltweit größte Buchhändler ohne Buchhandlung. Apple hat sich zum größten Musikhändler entwickelt, jedoch keine Tonträger verkauft und ist auch ein Pionier bei der Innovation von Geschäftsmodellen.¹⁰⁰

5.3.1 Business Model Canvas

Das BMC ist kein Ersatz für Businesspläne, aber es ist ein hervorragendes Werkzeug zur Erstellung eines grundlegenden Rahmens für Geschäftspläne. Klare Darstellung bedeutet, dass schwache Glieder sofort gefunden werden können. Diese Methode kann in Gruppen gut gelöst werden. Bei der Erörterung neuer Größen wird normalerweise die Reihenfolge verwendet.¹⁰¹

Die unterschiedlichen Bestandteile des BMC wurden bereits im Unterkapitel 5.2.1 genauer beschrieben und dargestellt.

Zusammengefasst sieht die unbefüllte Darstellung aller neun Elemente so aus:

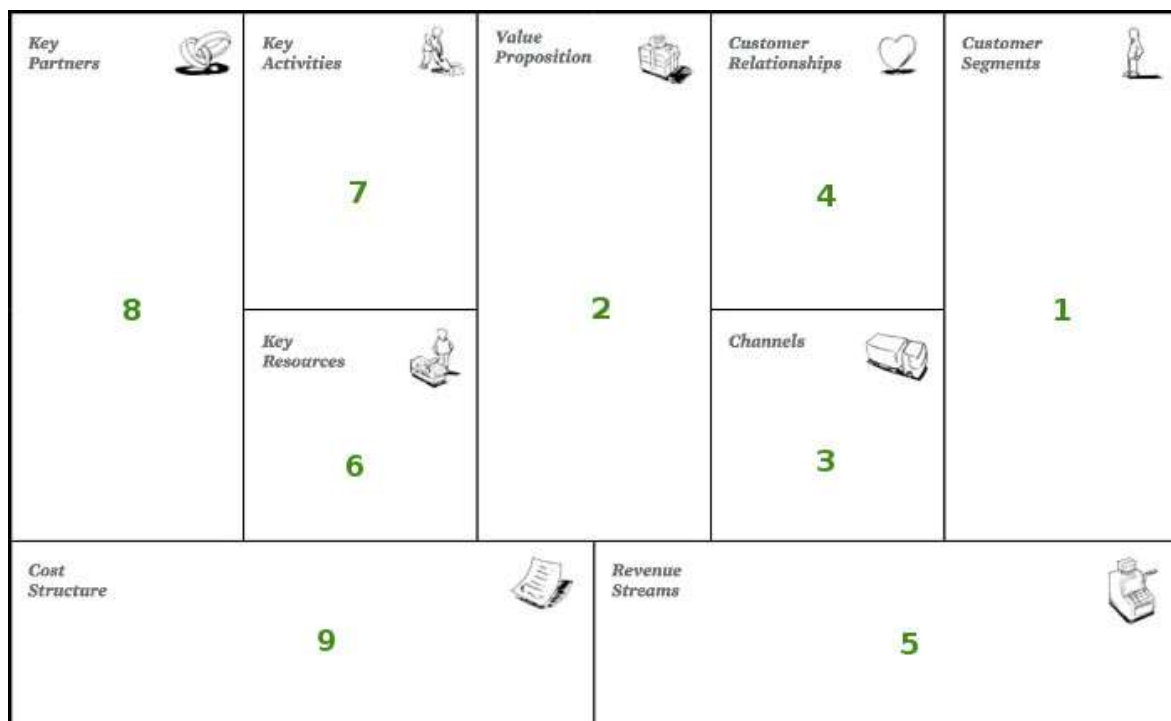


Abbildung 16.: Die Elemente im Business Modell Canvas, Quelle: Sammer, Onlinequelle [08.07.2019].

Ein Vorteil der Verwendung des Osterwalder-Geschäftsmodellbereichs besteht darin, sich auf die grundlegenden Komponenten jedes Geschäftsmodells zu konzentrieren. Es zeigt, welche Aktivitäten am wichtigsten und welche zweitrangig sind. Auf diese Weise können Sie sich auf Elemente mit innovativen Konzepten konzentrieren. Ein weiterer Vorteil ist die Flexibilität des Modells. Im Vergleich zu einem Geschäftsplan kann ein Arbeitsblock im Job leicht geändert werden und ist dennoch klar. Der dritte Vorteil

¹⁰⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 5.

¹⁰¹ Vgl. Sammer, Onlinequelle [08.07.2019].

ist die Transparenz und Rückverfolgbarkeit. Unabhängig von der Größe des Unternehmens können Sie das gesamte Geschäftsmodell auf einem Blatt Papier skizzieren.¹⁰²

5.3.2 St. Galler Business Model Navigator

Der St. Gallen Business Model Navigator ist eine prozessorientierte Logik für die Entwicklung von Geschäftsmodellen. Dies ist das Ergebnis eines einjährigen Forschungsprojekts zur Weiterentwicklung der innovativen Designlogik in Bezug auf Geschäftsmodelle. Mit Hilfe von Navigatoren sollte jedes Unternehmen in der Lage sein, die aktuellen Branchengewohnheiten zu ändern und andere Ansätze zu verfolgen. Dieser Ansatz basiert auf der Tatsache, dass Geschäftsmodellinnovationen nicht immer brandneu sind und häufig die Nachahmung bestehender Modelle und das Mischen neuer Zusammensetzungen bestehender Elemente umfassen. Diese Modelle sind eine Schlüsselkomponente des Ansatzes, da empirische Arbeiten zeigen, dass 90% aller neuen Geschäftsmodelle auf 55 bestehenden Modellen basieren.¹⁰³

Die erste Logik des Modells basiert auf der Annahme, dass alle Geschäftsmodelle auf vier Elementen basieren. Nur bei grundlegenden Änderungen in mindestens zwei dieser vier Aspekte ist eine Geschäftsmodellinnovation möglich:¹⁰⁴

1. **Der Kunde | WER:** Kunden verwenden dieses Modell zuerst. Aus diesem Grund muss der Kundenstamm genau definiert und der potenzielle Kundenstamm sorgfältig analysiert werden.
2. **Das Nutzenversprechen | WAS:** Das zweite Element beschreibt das Wertversprechen an den potenziellen Kundenstamm. Dies sind Informationen zu Produkten und Dienstleistungen, die Kunden zur Verfügung gestellt werden, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
3. **Die Wertschöpfungskette | WIE:** Der dritte Teil beantwortet die Frage, wie Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse koordiniert und gemeinsam eine Wertschöpfungskette gebildet werden können, die Produkte und Dienstleistungen bereitstellen kann.
4. **Die Ertragsmechanik | WERT:** Die letzte Dimension beschreibt den Umsatzmechanismus von General Motors. Es werden Finanzstrukturen wie die Einkommensgenerierung untersucht. Das gesamte Modul muss erklären, wie durch die Umsetzung des Wertversprechens für den Kunden Wert für das Unternehmen geschaffen werden kann.

¹⁰² Vgl. Sammer, Onlinequelle [08.07.2018].

¹⁰³ Vgl. Gassmann et al (2017), S. 16f.

¹⁰⁴ Vgl. Gassmann et al (2017), S. 6.

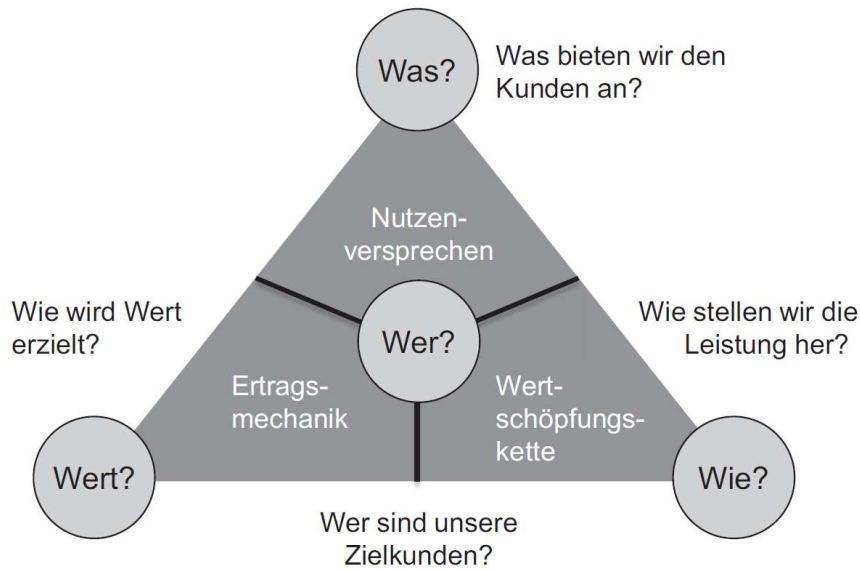


Abbildung: 17.: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6.

Das zweite Ergebnis der Studie ist, dass es drei grundlegende Strategien gibt, mit denen Innovationsmechanismen aus 55 Geschäftsmodellen aufgebaut werden können. Eine Strategie besteht darin, bestehende Modelle auf neue Branchen zu übertragen. Die Erfahrung anderer Branchen kann genutzt werden. Die größte Herausforderung ist die richtige Anpassung an die Umwelt. Die zweite Strategie wird von besonders innovativen Benutzern verwendet: Durch die Kombination mehrerer Modi können neue Modi erstellt werden. Nestlé kombiniert Rasiermesser und Klinge, Verriegelung und Direktvertrieb in seinem Nespresso-System. Kunden können Kaffeemaschinen relativ günstig beziehen, müssen jedoch teure Kapseln kaufen, da sie nur verwendet werden können, und Nestlé verkauft sie auch direkt. Die Verwendung des Kombinationsmodus kann den Effekt erhöhen, die Komplexität nimmt jedoch zu. Die letzte Strategie besteht darin, das erfolgreiche Geschäftsmodell in den anderen Produktgruppen des Unternehmens zu wiederholen. Dies ist jedoch nur einer Handvoll Marktteilnehmer gelungen, aber sie versuchen es oft. Denn hier können Sie vorhandene Ressourcen mit geringerem Risiko nutzen. Nach Nestlé Coffee brachte Nestlé auch Nestlé Special.T und Nestlé BabyNes auf den Markt.¹⁰⁵

Der Navigator der Universität St. Gallen selbst ist in vier Phasen unterteilt. Die ersten drei Phasen beziehen sich auf die Gestaltung des Geschäftsmodells und die letzte Phase auf die Implementierung.¹⁰⁶

1. Initiierung
2. Ideenfindung
3. Integration
4. Implementierung

¹⁰⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 20.

¹⁰⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 16.

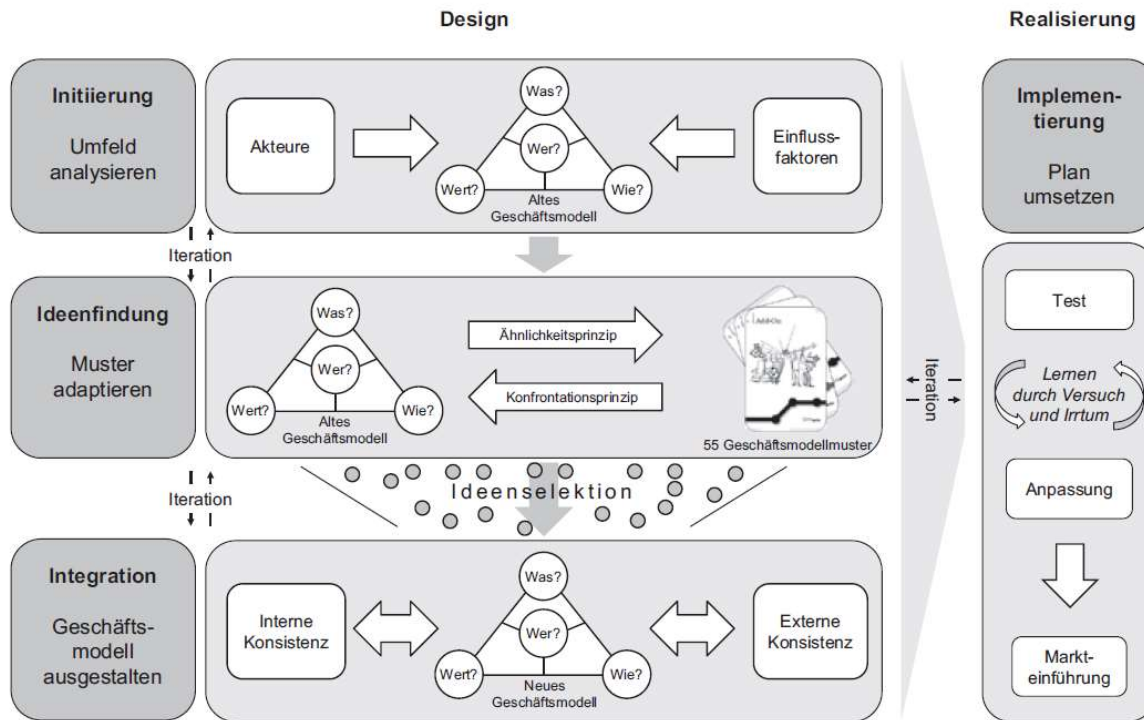


Abbildung: 18.: Der St. Galler Business Model Navigator™, Quelle: Der St. Galler Business Model Navigator (2018), S. 16.

Im ersten Schritt, dem Beginn der Geschäftsmodellentwicklung, sollte das bestehende Geschäftsmodell berücksichtigt und analysiert werden. Da kein Modell vollständig von der Außenwelt isoliert werden kann, müssen zuerst die Teilnehmer und Interaktionen identifiziert werden. Teilnehmer können interne Unternehmen, Partner, Kunden oder Wettbewerber sein. Bestimmen Sie dann die relevanten Einflussfaktoren und deren Einfluss auf die Akteure. Die wichtigsten Faktoren sind Technologie, Trends und regulatorische Änderungen. Das Verständnis Ihres Geschäftsmodells ist oft schwieriger als erwartet. Insbesondere bei langjährigen Geschäftsmodellen verstehen nur wenige die grundlegende Logik dahinter. Daher sollte gemäß der Beschreibung von Gassman et al. nicht zu viel beschrieben werden. Das Warten auf Verständnis ist der wichtigste Punkt dieser Hindernisse.¹⁰⁷

Die nächste Phase ist das Brainstorming. Selbst wenn das Projekt beginnt und die zugehörige Umweltanalyse, lesen Sie bitte den vorherigen Absatz. In der Regel finden Sie interessante Änderungen. In den meisten Fällen reicht diese Methode jedoch nicht aus, und die dominante Logik kann nicht geändert werden. Basierend auf den bestätigten Forschungsergebnissen belegen die Ergebnisse, dass 90% der Geschäftsmodellinnovationen aus Reorganisationen bestehen und in 55 Modelle zerlegt werden können. Das Unternehmensmodell St. Gallen bietet eine systematische Methode zur Ideenfindung: Modellanpassung. Die Methode funktioniert nach einem einfachen Schema, bei dem 55 Modi auf Ihren eigenen GM übertragen werden. Verwenden Sie dann Ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen, um neue Ideen zu entwickeln. Erstens geht es nicht darum, andere Konzepte zu kopieren, sondern Perspektiven zu ändern. Durch die Betrachtung anderer Muster wird die beliebte Branchenlogik gebrochen

¹⁰⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22ff.

und es gibt Raum für neue Ideen. Bei der Anwendung von Geschäftsmodellmustern spielt auch die psychologische Komponente der eingeschränkten Vorstellungskraft eine wichtige Rolle. Der Modus kann nach zwei verschiedenen Prinzipien eingestellt werden. Einerseits nach dem Prinzip der Ähnlichkeit. Passen Sie das Muster an, das für ähnliche Zweige oder Zweige mit derselben Produktpalette gilt. Natürlich ist der Abstraktionsgrad hier begrenzt. Zum anderen können diese Konzepte nach dem Prinzip der Konfrontation angepasst werden. Hier wählen wir bewusst ein Modell, das nichts mit dem bisherigen Geschäftsmodell zu tun hat. Mit dieser abstrakten Methode können Sie den vorherigen General Manager grundlegend überdenken.¹⁰⁸


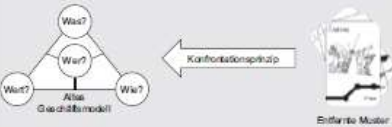
	Ähnlichkeitsprinzip	Konfrontationsprinzip
Prinzip		
Selektionskriterium	▪ Analoge Branchen	▪ Extremvarianten
Motto	▪ Mache Dir das Vertraute fremd	▪ Mache Dir das Fremde vertraut
Vorteile	▪ Eher mehr strukturiert ▪ Auch für Kreativitätsanfänger geeignet	▪ Durchbrechen von Denkmustern ▪ Erschließung ungeahnter Innovationspotenziale
Nachteile	▪ Je nach Abstraktionsgrad der Problemstellung können Denkmuster nur teilweise durchbrochen werden ▪ Gefahr, bei bekannten Kundenproblemen hängen-zubleiben	▪ Erfordert hohe Kreativität, hierdurch anspruchsvoller in der Anwendung
Empfehlung	▪ Innovationsprojekte mit spezifischer Problemstellung	▪ Innovationsprojekte mit offener oder nur teilweise bekannter Problemstellung

Abbildung: 19: Die Ansätze der Musteradaption im Vergleich, Quelle: Gassmann/Frankenberger/ Csik (2017), S. 39.

Die dritte Stufe beinhaltet die Integration neuer Geschäftsmodelle in das Unternehmen. In der zweiten Phase wurden einige Modelle angepasst und die Branchenlogik gebrochen. Dies allein führt jedoch nicht zu Innovationen bei Geschäftsmodellen. Um Innovationen durch das Modell vollständig zu realisieren, muss das gesamte dahinterstehende Konzept konsistent sein. Der General Manager muss konsistent sein und dem internen und externen Umfeld entsprechen. Gasman et al. Unterscheiden Sie zwischen interner und externer Konsistenz. Interne Konsistenz beinhaltet die Gestaltung der Ebene des Geschäftsmodells (dh der vier Dimensionen des Wer-WAS-WIE-Werts). Stichproben werden normalerweise in der zweiten Phase verwendet, um Kundenbindungen zu innovieren. Die Wertschöpfungskette und das Umsatzmodell werden jedoch erst in der Integrationsphase innoviert. Der Geschäftsmodellnavigator bietet eine Checkliste, um sicherzustellen, dass alle Aspekte von GM beschrieben werden. Die externe Konsistenz ist die Grundlage dafür, ob das Geschäftskonzept den Anforderungen des Geschäftsumfelds entspricht. Es

¹⁰⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 33ff.

kann die Bedürfnisse der Teilnehmer erfüllen und aktuelle Wettbewerbsbedingungen und -trends überwinden. Wenn es einen Unterschied zwischen internen und externen Konsistenzstufen gibt, sollten diese Schritte wiederholt werden, bis ein konsistentes Konzept erstellt wird.¹⁰⁹

Das neue Geschäftsmodell wird in der vierten Stufe des St. Galler Geschäftsmodellnavigators implementiert. In den ersten drei Schritten wurde das Geschäftsmodell vollständig entworfen - dieses Modell muss nun ebenfalls angewendet werden. Die Konstruktion aller Elemente und die Überwindung der Branchenlogik erfordern viel Energie und stellen eine große Herausforderung dar. Wenn möglich, wird empfohlen, zunächst ein neues Geschäftsmodell als Prototyp auf dem Markt zu testen. Navigator bietet drei Phasen einer Implementierung, die die Implementierung unterstützen sollen. Der Zyklus umfasst Entwurfs-, Prototyp- und Testphasen. Die Entwurfsphase umfasst die ersten drei Schritte der Geschäftsmodellinnovation: Initiierung, Brainstorming und Integration. Nach diesen drei Schritten sollten im Idealfall zwei neue Konzepte für das Geschäftsmodell bereitgestellt werden, die auf allen vier Ebenen konsistent sein sollten. Anschließend schlägt der Business Navigator vor, einen Prototyp zu erstellen. Er kann das Geschäftsmodell in kleinem Maßstab erläutern, damit er leicht Entscheidungen treffen kann. Der GM-Prototyp kann sehr unterschiedlich aussehen. Geschäftspläne oder Pilotprojekte unter den festgelegten Rahmenbedingungen sind denkbar. Im dritten Teil des Zyklus wird ein Testlauf auf Basis eines Prototyps durchgeführt, der zeigen soll, welche Dimensionen gültig sind und noch genommen werden müssen. Testläufe können auch eine endgültige Wahl zwischen zwei oder mehr Alternativen treffen. Schließlich ist bei der Implementierung zu beachten, dass dies nicht nur eine Folge von drei Stufen ist, sondern ein Zyklus. Je mehr Iterationszyklen und je näher die Realität ist, desto detaillierter ist das neue Geschäftsmodell. Die Methode sollte hier zwischen Divergenz und Konvergenz wechseln.¹¹⁰

5.3.3 5-Säulen Modell nach Wois

Das WOIS-Institut aus Coburg bietet eine weitere interessante Methode zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. WOIS stellt eine widersprüchliche Innovationsstrategie dar und bildet auch die Grundlage des gesamten Konzepts.¹¹¹

Die widersprüchliche Innovationsstrategie basiert auf folgenden Grundprinzipien: Die Weiterentwicklung von Produkten oder der Gesellschaft ist durch Barrieren begrenzt und kann nur durch destruktive Entwicklung umgesetzt werden. Diese Lösungen können nur durch widersprüchliche Methoden gefunden werden. Dies bedeutet, dass nur die Lösung des Widerspruchs selbst zur Lösung des Innovationsprozesses führen kann.¹¹²

Das WOIS-Umgebungsmodell selbst bietet einen Rahmen für die Entwicklung aller Elemente des Modells. Es bietet eine interne Perspektive sowie eine Wertschöpfungskettenperspektive. Das Modell besteht aus 5 Säulen, von denen jede eine Region darstellt. Diese Säulen beschreiben die internen Aktivitäten des

¹⁰⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 44ff.

¹¹⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 49ff.

¹¹¹ Vgl. Neumann (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

¹¹² Vgl. Herr (2017), S. 129ff.

Unternehmens und können unterteilt werden in: überlegene Systeme, Systeme, Produkte und Komponenten. Je tiefer das Element ist, desto höher ist der Detaillierungsgrad.¹¹³

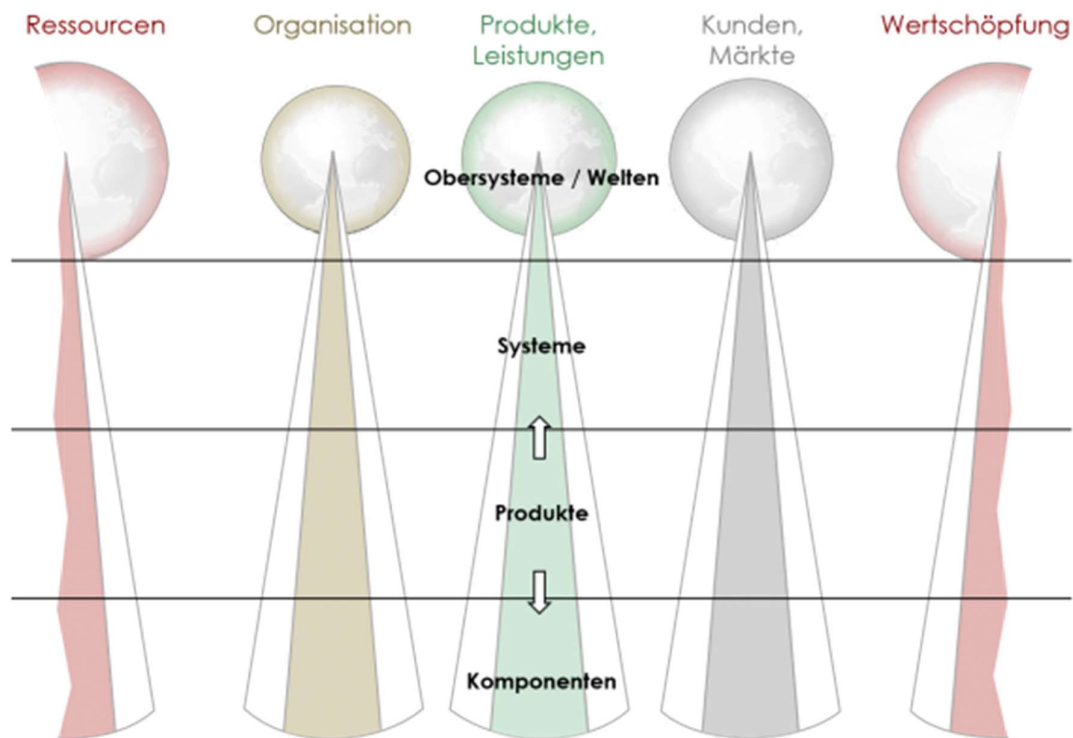


Abbildung: 20.: Geschäftsmodell und Hierarchie vertikaler Integration, Quelle: Neumann (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

Die 5 Säulen stehen für folgende Bereiche:¹¹⁴

- Ressourcen | Welche Ressource werden benötigt.
- Organisation | Wie ist die interne Organisation aufgebaut und die des gesamten Marktgefüges.
- Produkte/Dienstleistungen | Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten und in welchen Systemen werden diese wiederum eingesetzt.
- Kunden und Märkte | Welche Kunden und Märkte sind das Ziel.
- Wertschöpfung | Wie erwirtschaftet das Unternehmen eine Wertschöpfung und wie sieht der Prozess in der Branche aus.

Im Zuge der Geschäftsmodellinnovation wurde die aktuelle Situation skizziert und auf dieser Basis nach neuen Methoden gesucht. Die Aufteilung in verschiedene Ebenen zeigt das Expansionspotential. Mithilfe grafischer Darstellungen können Sie die Marktstruktur und damit die Auswirkungen auf Ihr eigenes Geschäftsmodell visualisieren. Auf diese Weise kann ein Wettbewerbsvorteil im Voraus entdeckt und umgesetzt werden. Die Darstellung des Systems ermöglicht eine umfassende Analyse komplexer Zusammenhänge und Aspekte.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Neumann (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

¹¹⁴ Vgl. Neumann (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

¹¹⁵ Vgl. Neumann (2018), Onlinequelle [10.01.2021].

6 VORGEHENSMODELL

Der Kern eines Vorgehensmodells wird als Regelwerk verstanden, das für den Umgang mit dem Vorgehensmodell selbst als auch für seine Strukturkomponenten Regeln definiert. Ein häufig zu findendes Strukturmerkmal bildet die Sicht auf verschiedene Tätigkeitsbereiche innerhalb des gesamtheitlichen Systementwicklungsprozesses: Projektmanagement, Konfigurationsmanagement, Qualitätsmanagement und Systementwicklung. Diese Tätigkeitsbereiche werden definiert und beschrieben als Aktivitäten und Ergebnisse. Aktivitäts- bzw. Ergebnistypen bilden die wesentlichen Komponenten eines Vorgehensmodells. Das Vorgehensmodell gibt die Methoden und Werkzeuge vor, welche die Erarbeitung von Ergebnissen innerhalb einer Aktivität unterstützen.¹¹⁶

6.1 Entwicklung

Die Erstellung des Vorgehensmodells hat den Zweck, landwirtschaftlichen Betrieben in der Rinderzucht eine Anleitung zu geben, damit in den definierten Prozessschritten systematisch neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können.

Das Modell soll in vier sequenzielle Phasen aufgeteilt werden, die Phasen ergeben sich aus der vorangegangenen Theorie:

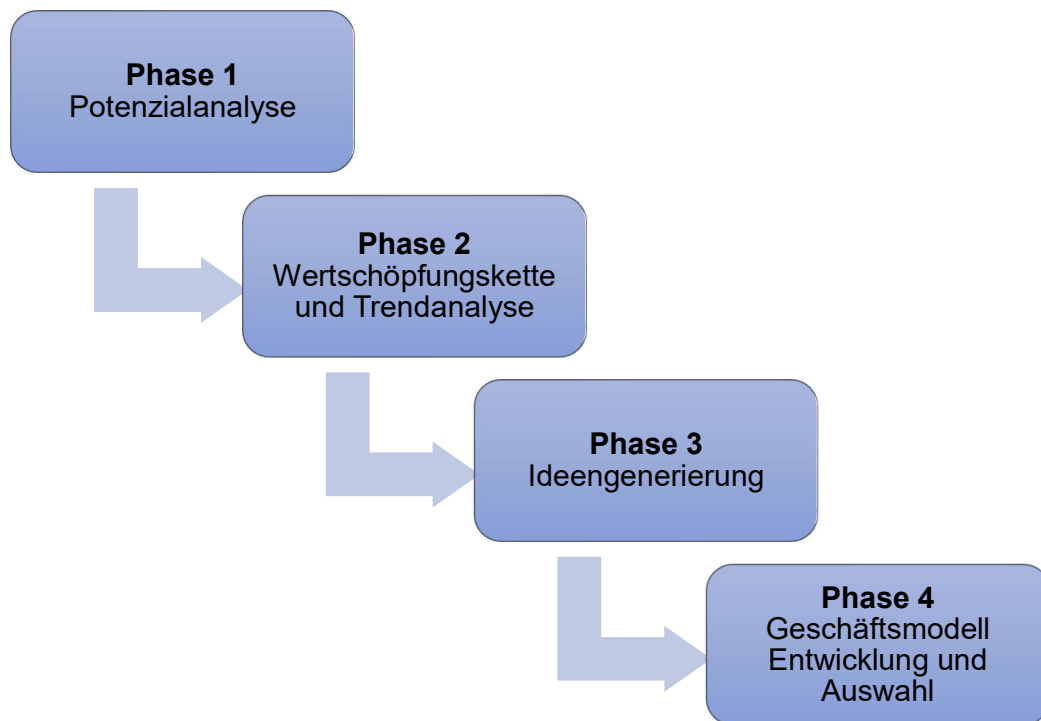


Abbildung 21: Vorgehensmodell vereinfacht, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle vier Schritte werden in den folgenden Unterkapiteln detailliert beschrieben. Dabei steht die Festlegung der Aktivitäten, Methoden und Ziele der jeweiligen Phase im Mittelpunkt.

¹¹⁶ Vgl. Hesse et al (1992), S. 84 ff..

6.2 Phase 1 - Potenzialanalyse

Phase 1	Aktivitäten	Methoden	Ziele
	Unbekannte Ressourcen im Betrieb erkennen	Ressourceninterview mit Ressourcenliste	Potenzial des Betriebes erkennen
	SWOT Analyse durchführen	SWOT-Analyse	Stärken und Schwächen erkennen

Tabelle 7: Einzeldarstellung Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Potenzialanalyse ist die Analyse der Vor- und Nachteile des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche. Es ist ein strategisches Instrument in der Unternehmensplanung, mit dessen Hilfe bisher nicht genutzte Chancen identifiziert und entwickelt werden können. Unternehmen, die sich mit der langfristigen Gestaltung der Zukunft befassen, sind erfolgreicher als solche, die dies nicht tun. Um langfristige Ziele zu erreichen, ist es wichtig, das genutzte und ungenutzte Potenzial des Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern zu verstehen.¹¹⁷

In diesem Schritt soll dem Landwirt ein Überblick über seine eigenen Ressourcen gegeben werden. Dazu wird eine Ressourcenliste mit einem für LandwirtInnen angepassten Fragenkatalog erstellt.

Ressourcenliste							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Persönliche Ressourcen	Eigene	Partner	Hofnachfolger	Kinder	Andere	Zukunftspläne	Weitere Anmerkungen
Ausbildung(en)							
Meine Talente							
Vorherige Berufe							
Hobbys							
Betriebliche Ressourcen							
	B1		B2		B3		B4
Betriebliche Ressourcen	Teuerste Ressource mit Nutzungsmöglichkeit		Liebste ungenutzte Ressource		Unbeliebteste Ressourcen		Weitere Anmerkung
Baulichkeiten							
Maschinen und technische Anlagen							
Flächenressourcen							
Wasserressourcen							
Luftressourcen							
Arbeitsressourcen							
Kapitalressourcen							
Immaterielle Ressourcen							

Tabelle 8: Ressourcenliste Teil 1, Quelle: Eigene Darstellung.

In dieser Liste werden die persönlichen und die betrieblichen Ressourcen abgefragt, die Liste ist in unterschiedliche Kategorien eingeteilt.

Für diese Ressourcenliste gibt es einen Fragenkatalog mit Beispielen in der jeweiligen Kategorie als Unterstützung und Orientierungshilfe für den Anwender. Der Fragenkatalog lautet wie folgt.

¹¹⁷ Vgl. Erichsen (2011), S. 315ff.

	P1, P2, P3, P4 und P5	
Persönliche Ressourcen	Eigene	Beispiele
Ausbildung(en)	Welche Ausbildung habe ich? Gibt es Zusatzausbildungen, Schulungen?	Landwirtschaftsmeister, LKW-Führerschein
Meine Talente	Welche besonderen Fähigkeiten habe ich? Was kann ich besonders gut?	Arbeiten mit Holz, Schweißen, Schwammerlsuchen
Berufe/ Tätigkeiten	Wurden Berufe vor der Landwirtschaft ausgeübt?	Traktormechaniker, Florist, Bäcker, Logistikerarbeiter
Hobbys	Was mache ich wenn ich nicht am Betrieb arbeite? Welche meiner Tätigkeiten haben nicht unmittelbar mit meinen	Radfahren, Skifahren, Holzschnitzereien, Kunsthandwerk mit Metall

Tabelle 9: Ressourcenliste Teil 2, Quelle: Eigene Darstellung.

	P6	
Persönliche Ressourcen	Zukunftspläne	Beispiele
Ausbildung(en)	Welche Ausbildung möchte ich gerne machen oder nachholen?	Landwirtschaftsmeister, Computerkurs,
Meine Talente	Welche Talente möchte ich in Zukunft fördern?	Destillieren, Schweißen, Musikinstrument spielen
Berufe/Tätigkeiten	Werden in Zukunft andere Berufe zusätzlich zur Landwirtschaft ausgeübt?	Hilfsarbeiter, Paketlieferant, Musiklehrer
Hobbys	Welche Hobbys würde ich noch gerne haben? Welche Hobbys hatte ich früher und möchte ich wieder nachgehen?	Radfahren, Skifahren, Holzschnitzereien, Kunsthandwerk mit Metall

Tabelle 10: Ressourcenliste Teil 3, Quelle: Eigene Darstellung.

	B1	
Betriebliche Ressourcen	Teuerste Ressource mit Nutzungsmöglichkeit genutzt?	Beispiele
Baulichkeiten	Wird mein Traktor und meine Maschinen ausreichend genutzt?	Neuer Stall, Carport/Garage
Maschinen und technische Anlagen	Sind manche Felder sehr kostenintensiv? Gibt es Wiesen, Waldflächen usw. die ich nicht nutze?	Drechselmaschine, Drehbank, Schweißanlage, Hebebühne
Flächenressourcen	Habe ich einen Teich, Tümpel oder Bach auf meinem Grund?	Feld im Nachbarort immer überschwemmt
Wasserressourcen	Muss ich irgendwelche Luftverschmutzungen ertragen?	Bach neben dem Stall
Luftressourcen	Welche Arbeit ist sehr zeitaufwendig?	Heizwerk, Steinbruch in der Nähe
Arbeitsressourcen	Habe ich hohe Fixausgaben?	Waldarbeit, Heuernte
Kapitalressourcen	Muss ich sonstige Abgaben an Ämter, Nachbarn usw, zahlen?	Pacht
Immaterielle Ressourcen		Müllabgabe, Entsorgungskosten

Tabelle 11: Ressourcenliste Teil 4, Quelle: Eigene Darstellung.

	B2	
Betriebliche Ressourcen	Liebste ungenutzte Ressource	Beispiele
Baulichkeiten	Welche ungenutzten oder kaum genutzten Gebäude habe ich?	Leerer Stall neben der Bundesstraße, Häusschen im Wald
Maschinen und technische Anlagen	Welche Maschinen und Anlagen benutze ich kaum oder gar nicht?	Drechselmaschine, Drehbank, Schweißanlage, Hebebühne
Flächenressourcen	Gibt es Wiesen, Waldflächen usw. die ich nicht nutze?	Naturwiese
Wasserressourcen	Habe ich einen Teich, Tümpel oder Bach auf meinem Grund?	Bach neben dem Stall
Luftressourcen	Gibt es Gerüche von Wald, Feldfrüchte, Blumen usw. auf meinem Hof?	Zirbenholzduft, Lavendelduft
Arbeitsressourcen	Könnte ich täglich noch etwas Zeit für eine zusätzliche Arbeit aufbringen?	Holzarbeit beim Nachbarn, Saisonelle Zusatzkapazitäten
Kapitalressourcen	Habe ich Gelder oder ein Budget zur Verfügung?	Verkauf alter Traktor in Kürze
Immaterielle Ressourcen	Habe ich Servitute oder Nutzungsrechte außerhalb meines Hofes? Habe ich eine eigene Excel-Kalkulation für mein Budget oder	Selbsterstellte Exceltabelle für meine Anbauflächen,

Tabelle 12: Ressourcenliste Teil 5, Quelle: Eigene Darstellung.

B3		
Betriebliche Ressourcen	Unbeliebteste Ressource	Beispiele
Baulichkeiten	Welches Gebäude hätte ich gerne nicht mehr?	Alter Stall
Maschinen und technische Anlagen	Welche Maschine benutze ich schon lange nicht mehr?	Pflug, Alter Traktor
Flächenressourcen	Gibt es Wiesen, Waldflächen usw. die ich nicht nutze?	Wiese neben der Bundesstraße
Wasserressourcen	Habe ich einen Teich, Tümpel oder Bach auf meinem Grund?	Tümpel neben der Wiese
Luftressourcen	Habe ich einen unangenehmen Geruch auf meinem Hof?	starker Schweineduft, extremer Jauchegeruch
Arbeitsressourcen	Welche Arbeit gefällt mir am wenigsten?	Heuernte, Winterdienst
Kapitalressourcen	Habe ich Zahlungen an andere zu leisten?	Verwandte
Immaterielle Ressourcen	Habe anderweitige Ausgaben zu tätigen?	Unterhalt

Tabelle 13: Ressourcenliste Teil 6, Quelle: Eigene Darstellung.

Als weitere Maßnahme in dieser Phase wäre noch die Durchführung einer im Kapitel 3 erwähnten SWOT-Analyse, siehe dazu Abbildung 6 in Unterkapitel 3.6.

6.3 Phase 2 - Trendanalyse und Ideengenerierung

	Aktivitäten	Methoden	Ziele
Phase 2	Wertschöpfungskette für eigenen Betrieb erstellen	Darstellung als Wertschöpfungskette Porter	Betriebsstruktur erhalten
	Trends entlang der WSK finden	Monitoring, Scanning	Überblick über zukünftige Entwicklungen verschaffen
		Keyword-Analyse	
		Trendscouting	
		Kontextanalyse	
	Szenario-Technik		

Tabelle 14: Einzeldarstellung Phase 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Als erster Schritt in dieser Phase wird die bereits für Rinderzüchter erstellte Wertschöpfungskette aus 2.4.2 gemeinsam mit dem Betrieb angepasst und falls notwendig ergänzt.

Danach werden die Methoden zur Trendanalyse aus Kapitel 4, unter Berücksichtigung der bereits erarbeiteten Trends aus dem Unterkapitel 4.2, welche als Hilfestellung dienen, erarbeitet.

6.4 Phase 3 - Geschäftsmodellentwicklung

	Aktivitäten	Methoden	Ziele
Phase 3	Ideengenerierung	Kreativworkshop mit Methoden zur Ideengenerierung	Neue Geschäftsmöglichkeiten für den eigenen Betrieb finden

Tabelle 15: Einzeldarstellung Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem ein Pool an Trends erarbeitet wurde, werden diese in einem Kreativworkshop unter Zuhilfenahme der Methoden zur Ideengenerierung aus dem Unterkapitel 4.5 in konkrete Ideen für den Betrieb umgesetzt.

Hierbei sollen neue Möglichkeiten erkannt und ermittelt werden.

6.5 Phase 4 - Bewertung und Auswahl

	Aktivitäten	Methoden	Ziele
Phase 4	Geschäftsmodell Entwicklung	Business Model Canvas	Ideen als konkrete Geschäftsmodelle darstellen und Auswahl eines zukünftigen Geschäftsmodells
		St. Galler Business Model Navigator	
		5-Säulen Modell nach Wois	
	Geschäftsmodell Auswahl	Nutzwertanalyse	

Tabelle 16: Einzeldarstellung Phase 4, Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Berücksichtigung der zuvor erlangten Resultate erfolgt die Generierung von neuen Geschäftsmodellideen unter Zuhilfenahme der drei Methoden aus dem Unterkapitel 5.2. In diesem Schritt werden die gesammelten Ideen als konkrete Geschäftsmodelle dargestellt, dies dient zur leichteren Beurteilung im nächsten Schritt. Aufgrund der Vergleichbarkeit mit dem IST-Zustand des Geschäftsmodells ist es sinnvoll immer dasselbe Schema der Geschäftsmodell-darstellung zu wählen.

Nachdem die Ideen der Wertschöpfungskette zuzuordnen sind, können hier auch Merkmale definiert werden, welche mittels der Nutzwertanalyse das Geschäftsmodell mit dem größten Nutzwert ausgewählt werden.

Modell in der Komplett Darstellung:



Abbildung 22: Vorgehensmodell gesamt, Quelle: Eigene Darstellung.

7 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS BEIM ANGUSZUCHTBETRIEB ZENZBAUER

Das erstellte Vorgehensmodell wurde am 16.05.2020 nachmittags und am 23.05.2020 nachmittags im Rahmen eines zweiteiligen Workshops beim Betrieb in Eibiswald durchgeführt.

Der Ablauf richtete sich nach den vier Phasen des Vorgehensmodells, wobei hier die ersten beiden Phasen am ersten Tag des Workshops und die beiden anderen am letzten Tag mit einer Woche Abstand umgesetzt wurden.

Die Teilnehmer waren zum einen die beiden Betriebsführer Walter Jammernegg und Christine Jammernegg, sowie der Hofnachfolger und Sohn Michael Jammernegg. Die Moderation und Koordination des Workshops wurde vom Ersteller dieser Masterarbeit, Martin Jammernegg durchgeführt.

7.1 Informationen zum Anguszuchtbetrieb Zenzbauer

Der landwirtschaftliche Betrieb wird von Herrn Walter Jammernegg und Frau Christine Jammernegg geführt. Der Hofnachfolger ist der Sohn der beiden aktuellen Betriebsführer und heißt Michael Jammernegg, dieser wirkt bereits bei der Arbeit und Gestaltung am Hof mit, befindet sich jedoch noch in einem anderen Arbeitsverhältnis und ist somit nicht Vollzeit am Betrieb tätig.

In folgender Darstellung sind die wichtigsten Eckdaten laut Betriebsspiegel aufgelistet.

Betriebsgröße:	69ha davon: Grünland 37ha (davon 12ha Dauerweide) Acker 15ha (vorwiegend Maisanbau) 17ha Wald
Viehbestand:	Gesamt 119 Stück davon: 19 Zuchtkühe Angus, 13 Mutterkühe, 1 Deckstier, 24 männliche Jungrinder, 16 weibliche Jungrinder, 46 Mastrinder
Bewirtschaftung:	Konventionell
Seehöhe:	500m
Tierhaltung:	Mutterkuhhaltung, Endmast, Zuchtrinder
Siloraum:	Fahrsilo 600m ³ für Mais, Hochsilo 80m ³ , ca. 500 Siloballen und 100 Heuballen
Güllerraum:	1300m ³ Gülle, Festmist auf Feldmitte gelagert
Stallformen:	3 Stallungen, Tretmist Tiefstreu kombiniert mit Spalten, Vollspalten und ein gemieteter Liegebuchstall
Fütterung:	Grassilage, Maissilage, Musmais, Getreideschrott, Mineralstoff
Arbeitskräfte:	Familienbetrieb ohne zusätzliche Arbeitskräfte
Vermarktung:	Zuchtstiere für Mutterkuhbetriebe, belegte Zuchtkalbinnen, Schlachtvieh (AMA Gütesiegel)
Mitgliedschaften:	Rinderzucht Steiermark, Viehzuchtgenossenschaft Eibiswald, AMA Gütesiegel, QS-Kuh und TGD

Tabelle 17: Betriebsspiegel Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2 Durchführung Phase 1 - Potenzialanalyse

Im ersten Schritt des Workshops wurde die in **Unterkapitel 6.2** vorgestellte Ressourcenliste gemeinsam mit den Teilnehmern ausgefüllt. In diesem Schritt sollen die Beteiligten ihren eigenen Betrieb und die damit verbundenen Ressourcen genau auflisten und sich selbst ein Bild vom eigenen Betrieb machen.

Anbei findet sich die eruierte Ressourcenliste aus dem Workshop:

	P1	P2
Persönliche Ressourcen	Eigene	Partner
Ausbildung(en)	Lehre als Traktormechaniker (o.A.) Meisterausbildung Landwirtschaft	Lehre als Einzelhandelskauffrau
Meine Talente	sehr kommunikativ	Buchhaltung und Finanzverwaltung
Vorherige Berufe	Lehrling Traktormechaniker	Einzelhandelskauffrau
Hobbys	Jagd	Wandern, Garten

Tabelle 18: Ressourcenliste Teil 1, Quelle: Eigene Darstellung.

	P3	P4
Persönliche Ressourcen	Hofnachfolger	Kinder
Ausbildung(en)	Lehrabschluss Mechatroniker, BULME Abendmatura Meisterausbildung Landwirtschaft (derzeit)	Lehrabschluss Werkzeugmaschineur, Abendmatura, BA in Bank- und Versicherungswirtschaft
Meine Talente	Netzwerken, Traktor	Finanzwirtschaft, Handwerken
Vorherige Berufe	Mechatroniker, Qualitätsmanager	Werkzeugmaschineur, Sachbearbeiter
Hobbys	Wandern, Jagd, Gemeindepolitik	Reisen, Campen, DIY-Projekte

Tabelle 19: Ressourcenliste Teil 2, Quelle: Eigene Darstellung.

	P6
Persönliche Ressourcen	Zukunftspläne (Alle)
Ausbildung(en)	Aufsichtsjäger, Ausbildung im Bereich Fleischverarbeitung
Meine Talente	-
Vorherige Berufe	-
Hobbys	Radfahren, Oldtimer- Traktor

Tabelle 20: Ressourcenliste Teil 3, Quelle: Eigene Darstellung.

	B1	B2	B3
Betriebliche Ressourcen	Teuerste Ressource mit Nutzungsmöglichkeit	Liebste ungenutzte Ressource	Unbeliebteste Ressourcen
Baulichkeiten	neuer Stall mit Fahrsiloanbau	alter Saustall	alter Hundezwinger
Maschinen und technische Anlagen	John Deere Traktor, New Holland Traktor	-	diverse Altgeräte
Flächenressourcen	Pachtfelder im Ort Eibiswald	-	steiler Wiesenhang neben altem Stall
Wasserressourcen	Lateinbach am Grund angrenzend	Baumbründl im Wald	Dachabwasser beim neue Stallgebäude
Luftressourcen	-	-	stetiger Wind aufgrund der Hoflage
Arbeitsressourcen	Ballenpressen-Dienstleistung	Obstanbau, Most und Schnapsbrennen	-
Kapitalressourcen	Traktor und Gerätekosten	-	-
Immaterielle Ressourcen	diverse Pachtverträge	Wissen über Maschinebetrieb und Feldanbau	-

Tabelle 21: Ressourcenliste Teil 4, Quelle: Eigene Darstellung.

Anschließend wurde mit den Teilnehmern eine SWOT Analyse des eigenen Betriebes erarbeitet.

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> + Schöne und ruhige Lage des Hofes + mehrere Zufahrtsmöglichkeiten vom nächsten Ort (Eibiswald) + relativ neue Asphaltstraße bis und am Hofgelände + großer Maschinepark + Gute Vernetzung mit Nachbarbetrieben 	<ul style="list-style-type: none"> - Weite Entfernung zur nächsten Autobahn - Abhängigkeit vom Rindfleischmarkt - nachlässige Buchhaltung
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> + Steigende Nachfrage nach Rindfleischqualität + Tierwohl und Nachhaltigkeit für Konsumenten immer wichtiger + Automatisierung durch Technik bietet immer mehr Möglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - schnelle Nachahmung von anderen Betrieben in der Nähe - Neue gesetzliche Vorlagen erschweren den Betrieb - Fleisch Importe vom Ausland nehmen stärker zu - Negative Preisentwicklung in der Zukunft

Tabelle 22: SWOT Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse aus Phase 1: Es ist für die Teilnehmer eine sehr ungewohnte Situation über seine eigenen Ressourcen genau nachzudenken. Oft ist es schwer die Gedanken in konkrete Aussagen und Worte zu fassen. Bei der Ausarbeitung der Ressourcenliste musste der Moderator immer wieder Beispiele nennen, um die Teilnehmer in die richtige Denkweise zu führen, um auch brauchbare Antworten zu bekommen. Anfangs musste der Begriff Ressource genauer erläutert werden, um mehr Klarheit zu schaffen was alles als solche angesehen wird, dies erforderte einen höheren Aufwand in der Moderation dieses Workshops, wurde nach kurzer Anlaufzeit aber von allen verstanden. Häufig wurde zuerst behauptet man besitzt in diesem Bereich keinerlei Ressourcen und nach der Nennung von einigen Beispielen wurden dann doch eigene Punkte erkannt und aufgelistet.

Nach beenden der Ressourcenliste machte sich bei den Teilnehmern bereits die Erkenntnis breit, dass man zuerst gar nicht gedacht hätte seine eigenen Besitztümer in solch Einteilung zu bringen, diese Einteilung und Auflistung jedoch durchaus eine gute Übersicht ist und zudem auch als sehr interessant wahrgenommen wurde.

Die SWOT- Analyse wurde auf dieselbe Art und Weise wie die Ressourcenliste erstellt. Es mussten erst mehrere Beispiele genannt werden, um Antworten der Teilnehmer zu erhalten. Hier wurde versucht vom Moderator nur Beispiele aus anderen Branchen aufzuzählen, um etwaige Antworten nicht schon selbst zu nennen.

Der erste Teil des Workshops, die Potenzialanalyse inklusive der Vorbereitungen, ist somit abgeschlossen. Der Workshop wurde organisiert und die Themen zur Einführung kurz aufbereitet, dass jeder der Beteiligten einen ähnlichen Wissensstand besitzt. Außerdem wurde die weitere Vorgehensweise bekanntgegeben. Alle Rahmenbedingungen für die Erarbeitung der nächsten Phase wurden somit geschaffen.

7.3 Durchführung Phase 2 - Wertschöpfungskette und Trendanalyse

Im nächsten Schritt dieses Workshops mit dem Partnerbetrieb wurde eine Wertschöpfungskette für den eigenen Betrieb erstellt. Hierzu wurde die Methode nach Porter angewendet, diese wurde bereits im Theorieteil unter dem Unterkapitel 2.4 genauer erklärt und vorgestellt. Sie dient dazu, um den Betriebsführern zu einen in darstellender Form zu zeigen was am Betrieb passiert und zum anderen ein Bewusstsein schaffen, welche Punkte und Phasen es in der Wertschöpfungskette überhaupt gibt, indem man sich bei der Erstellung einer solchen damit befasst. Bei der Erstellung der Wertschöpfungskette wurde das Hauptaugenmerk auf das Geschäftsmodell der Rinderzucht und Fleischverwertung gelegt, andere Einnahmequellen wie die Forstwirtschaft, welche ebenfalls am Betrieb ausgeübt wird, wurden nicht berücksichtigt.

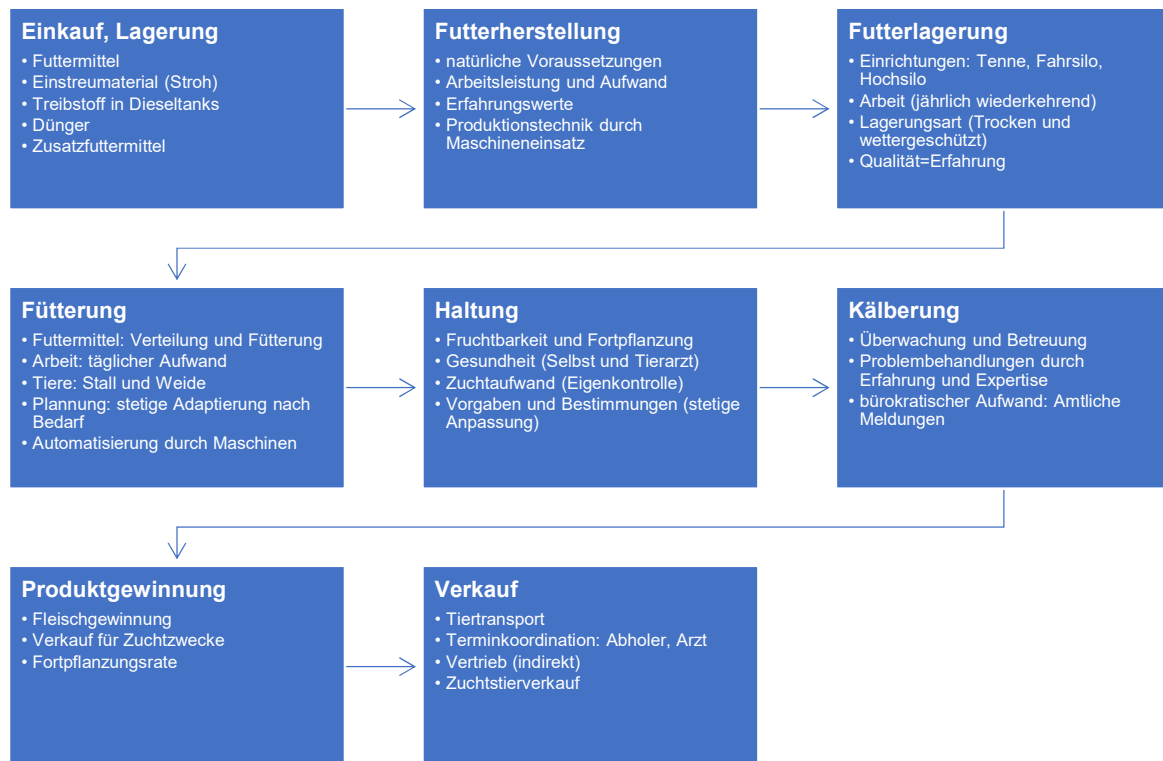


Abbildung 23: Wertschöpfungskette Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnis der Wertschöpfungskette: Hier musste wieder eine zeitaufwendigere Vorstellung und Erklärung der Funktion einer Wertschöpfungskette erfolgen. Die Teilnehmer konnten anhand der Vorlage nach Porter jedoch schnell in die Ausarbeitung einer eigenen Wertschöpfungskette einsteigen. Die Erkenntnisse, welche über den eigenen Betrieb gewonnen wurden, waren wie bei den vorangegangenen Schritten im Workshop gleichwertig zu betrachten. Allein die Gegebenheit sich so detailliert mit dem eigenen Betrieb und der Produktion der Produkte zu beschäftigen, sorgten für ein besseres Verständnis über die eigenen Leistungen und Aufwände. Das diese Wertschöpfungskette dann auch noch bildlich ansprechend und strukturiert dargestellt wird, wurde von den Teilnehmern als zusätzlicher Mehrwert aufgefasst.

Aufbauend auf der erstellten Wertschöpfungskette wird den Teilnehmern die Thematik der Trendanalyse genauer erklärt. In diesem Schritt werden den Teilnehmern verschiedene Arten und Methoden, um Trends zu erkennen erläutert, sowie generell erklärt was der Begriff Trend bedeutet. Hier wurde die im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse und Erklärungen aus **Unterkapitel 4.3** angewendet.

Im genaueren Ablauf wurden die unterschiedlichen Methoden erklärt und mit Beispielen vorgestellt. In diesem Schritt wurde deutlich, dass das Erkennen und Finden von Trends eine zeitaufwendigeres

Vorhaben ist. Um ein aussagekräftigeres Ergebnis und ausreichend Trends zu sammeln wurde der erste Teil des Workshops beendet und die Suche nach Trends als Aufgabe bis zur nächsten Sitzung den Teilnehmern in Auftrag gestellt. Es wurden von den Teilnehmern die Methoden des Monitorings, Scannings und Namings, sowie das Trendscouting als geeignete Methoden ausgewählt. Desweiteren wurde vom Moderator die Keyword-Analyse genauer erklärt und mit den Erkenntnissen aus der Theorie, folgende Keywords mitgeteilt:

- Bio und Nachhaltigkeit
- Selbstvermarktung
- Ernährungs- und Konsumverhalten
- Digitalisierung in der Landwirtschaft

Die Teilnehmer sollen in ihrem täglichen Umfeld besonders beim Konsum von Nachrichten und Informationen jeglicher Art genauer auf Trends in ihrer Branche achten. Die Vorgabe war jede Art die in irgendeiner Form als Trend und Bedeutung für die Landwirtschaft angesehen wird, diese schriftlich festzuhalten und beim folgenden zweiten Teil des Workshops vorzutragen.

Erkenntnisse aus der Trendanalyse: Die Teilnehmer hatten in der einwöchigen Zeitspanne nur sehr wenige Trends als solche ausmachen können. Hier wurde seitens der Teilnehmer darauf hingewiesen, dass hierfür ein viel längerer Zeitraum wünschenswert wäre. Durch die Empfehlung seitens des Moderators mithilfe der erstellten Wertschöpfungskette, genauer auf Trends zu achten, welche einzelne Glieder dieser Kette betreffen, konnten jedoch auch sehr interessante Trends erkannt werden. Die Teilnehmer empfanden die Zuhilfenahme der Wertschöpfungskette als sehr hilfreich.

7.4 Durchführung Phase 3 - Ideengenerierung

Beim zweiten Teil des Workshops am 23.05.2020, welcher ebenso wie Jener zuvor am Nachmittag abgehalten wurde, wurden zu Beginn die gesammelten Trends der Teilnehmer präsentiert und besprochen.

Mit den gesammelten Informationen über Trends in der Landwirtschaft konnte dann auch die dritte Phase des Vorgehensmodells umgesetzt werden. In diesem Schritt sollen mithilfe der aus den vorangegangenen Phasen erhaltenen Informationen neue Ideen generiert werden. Diese Ideen sollen auch bereits einen konkreten Bezug zum eigenen Betrieb haben.

Es wurde versucht alle in der Theorie unter **Unterkapitel 4.5** erfassten Methoden umzusetzen. Im Zuge des Workshops wurden jedoch einige Methoden, aufgrund zu komplexer und zeitaufwendiger Eigenschaften nicht durchgeführt. Als Ergebnis der Ideengenerierung konnten drei konkrete Ideen als Output gewonnen werden.

Erkenntnisse aus der Ideengenerierung: Ab diesem Punkt des Workshops konnten die Teilnehmer erstmals ihre Kreativität freien Raum lassen. Durch die in der Zeit zwischen dem ersten und dem zweiten Teil, gewonnenen Informationen über Trends, konnten nun genutzt werden, um diese als Weiterentwicklung für den Betrieb mittels neuer Ideen umzusetzen. Im Zuge der Phase 3 wurde klar, dass zuviele Kreativitätstechniken sehr schnell zur Überforderung der Teilnehmer führen. Zudem wurden

die aus einer Methode erarbeiteten Ideen auch sehr häufig in einer abgewandelten Form in der darauffolgenden Methode genannt. Somit stellte sich nach einer geraumen Zeit auch ein Wiederholungseffekt ein. Für den Test des Vorgehensmodells war dieser Schritt der Anwendung mehrerer Methoden jedoch notwendig, um zu erfahren, welche Methoden für die Teilnehmer als zugänglicher wahrgenommen wurden. Diese Wahrnehmung kann von den Teilnehmern abhängen, somit sollte bei wiederholender Anwendung des Modells auch nach wie vor eine breite Auswahl an Kreativitätstechniken angeboten werden. Bei Ideen welche in der gesamten Gruppe auf Anklang stossen, sollte man diese auch schon konkreter weiterdenken und hierzu auch gleich die anderen miteinbeziehen.

7.4.1 Idee 1 Selbstvermarktung mit eigenem QR- Label

Diese Idee beschreibt den Umstieg von der indirekten Fleischvermarktung, über einen Schlachthof, auf die Selbstvermarktung am eigenen Hof. Dabei soll auch der Schlachtvorgang bestenfalls am Hof bzw. in unmittelbarer Nähe stattfinden. Hierbei steht das Tierwohl im Vordergrund, welches durch den Verzicht eines langen Transportweges zu einem großen Schlachthof, keinerlei Stress ausgesetzt wird. Diese stressfreie Schlachtung soll sich auch positiv auf die Qualität des Fleisches auswirken und kann zudem als gutes Vermarktungsinstrument genutzt werden. Solch ein Slogan wurde auch rasch von den Teilnehmern formuliert: „Unsere Tiere finden ihr Ableben stressfrei in ihrer gewohnten Umgebung und müssen nicht erst viele Kilometer mit dem LKW transportiert werden.“

Auch die Abhängigkeit vom Einzelhandel und deren Preispolitik kann mit dieser Idee beseitigt werden. Durch die Eliminierung von Absatzmittler zwischen dem eigenen Betrieb und Endkunden, können auch preismindernde Kosten eingespart werden. Hierzu gibt es aber auch einen großen Nachteil, den der weitreichende Absatzkanal eines Einzelhändlers oder Schlachthofes, wird somit unzugänglich. Auch ein mit der Selbstvermarktung verbundener Mehraufwand ist als Nachteil zu sehen. Den das Rindfleisch muss dann vom Betrieb selbst an den Konsumenten gebracht werden, mit allen damit verbundenen Schritten der Schlachtung, Vermarktung bis hin zur Distribuon.

Die Implementierung eines QR-Code basierten Labels könnte bei dieser Idee als der innovative Teil angesehen werden. Der Umstieg auf die Selbstvermarktung selbst ist in der Landwirtschaft bekannterweise ein durchaus beliebter Schritt bei vielen landwirtschaftlichen Betrieben. Die Teilnehmer erkannten den Trend der Nachhaltigkeit und den Wunsch des Konsumenten auf lückenlose Rückverfolgung der Lebensmittel als wichtigen Faktor an. Somit kam die Idee auf, fernab der ganzen Gütesiegel, einfach ein eigenes Label zu erstellen, welches dem Kunden ermöglicht jedes vom Betrieb erworbene Produkt mittels eines QR-Codes rückzuverfolgen. Der Kunde erhält dann sofort alle Informationen über das Tier, wie beispielsweise den Namen, Bilder von Klein bis Groß, die Fütterung oder auch die Standorte der Weiden, auf welchen die Rinder in ihrem Leben gegrast haben. Zur einfachen Handhabung der Abfrage, sowie der Dateneinpflegung seitens des Betriebes, würde hier eine eigene Smartphone-App durchaus empfehlenswert sein.

Mit dieser Idee haben die Teilnehmer unter Anwendung der verschiedensten Methoden in den verschiedenen Phasen des Vorgehensmodells, mehrere Trends erkannt und in einer Idee untergebracht.

7.4.2 Idee 2 Kooperation mit einem Gastwirt für ein Restaurant der kurzen Wege

Da es sich bei der im Zuchtbetrieb geführten Rasse des Angusrindes um ein Fleischrind der höheren Güteklasse handelt, kam es zu der Idee mit dem Restaurant. Bei diesem Konzept soll es sich um eine Zusammenarbeit zwischen eines Restaurantbetreibers und des Rinderzuchtbetriebes der Teilnehmer handeln. Ziel und Kernthematik dieser Idee soll es sein, dass das Fleisch vom Stall oder Wiese zum Teller nur einen sehr kurzen Weg zurücklegt. Im Idealfall könnte das Restaurant in der Nähe des Betriebes sein, im Optimalfall sogar in sichnähe zu den Rindern. Hier könnte dem Konsumenten gezeigt werden, dass das Produkt auf dem Teller nicht von einem unbekanntem Ort oder einer mit Gütesiegel markierten Aufzucht kommt, wo sich keiner viel darunter vorstellen kann, sondern dass die Rinder sichtbar sind. Die Restaurantbesucher können bei Bedarf auch den Betrieb und somit die Rinder besichtigen. Der Trend immer bewusster auf die Herkunft des Fleisches zu achten, findet in dieser Idee seine Verwirklichung.

Zur Umsetzung muss jedoch mit einem Restaurantbetreiber ein zusätzlicher Kommanditist gefunden werden. Die Suche nach solch einem Partner kann als eine große Herausforderung gesehen werden. Ein weiteres Risiko kann sein, dass viele Konsumenten ein Problem damit haben das Rind, welches vermutlich vor kurzem noch auf der zu sehenden Weide war nun auf dem Teller zu sehen ist. Da diese Idee jedoch genau auf diesem Konzept basiert und dies beim Marketing auch das Hauptaugenmerk wäre, sollten jedem Kunden schon vorher bewusst sein, wie dieses Restaurant funktioniert.

Anstelle eines Restaurants würde sich eventuell auch ein Buschenschank anbieten, jedoch wurden hier seitens der Teilnehmer Bedenken geäußert, da ein Buschenschank seinen Fokus bei den Lebensmitteln eher auf Schweinefleisch legt.

Diese Idee greift den Ansatz der Transparenz bei Produkten und deren Zubereitung in Restaurants auf. Die bewusster Ernährung der Konsumenten kann hier durchaus bedient werden und diese Idee hat auf jedenfall ein gewisses Alleinstellungsmerkmal.

7.4.3 Idee 3 Crossfit am Bauernhof

Die dritte Idee wurde fernab der eigentlichen Wertschöpfungskette des Betriebes entwickelt. Hier soll ein komplett neues Geschäftsmodell in den laufenden Betrieb der Rinderzucht zusätzlich implementiert werden. Bei diesem Konzept wird der aktuelle Fitnesstrend aufgegriffen und genutzt. Der Betrieb stellt hierbei seinen Wald, Wiese usw. zur Verfügung, um Gruppen eine Möglichkeit für eine mehrstündiges oder sogar mehrtätiges Fitnesscamp zu ermöglichen. Im Bekanntenkreis eines Teilnehmers gibt es jemanden der Crossfit als Training intensiv verfolgt. Diese Art des Trainings bezieht sich auf viele Übungen ohne Fitnessgeräte und eher primitiveren Mitteln wie Traktorreifen usw.. Mit dieser Idee sollen diese Gruppen die Möglichkeit bekommen in der freien Natur zu trainieren und unterschiedliche Einsatzgebiete in der Land- und Fortswirtschaft als Trainingsmöglichkeit kennenzulernen. Beispielsweise könnte Holzarbeiten, welche ohne technische Hilfsmittel körperlich sehr anstrengend sind als Anwendungsgebiet für körperliche Betätigung herangezogen werden. Der Betrieb könnte den Trainingsgruppen ein außergewöhnliches Erlebnis bieten um das Arbeiten in der Landwirtschaft wie es früher war oder auch heute noch ist zu erleben. Für die Teilnehmer könnte auch ein zusätzlicher Erfolg sichtbar werden, denn durch die Workouts wären nicht nur die eigenen körperlichen Verbesserungen spürbar und sichtbar, sondern man hätte auch wirkliche Arbeit geleistet in dem man Holzkisten gestapelt oder Futtermittel für die Tiere aufgesammelt hätte.

Im Weiteren gäbe es die Möglichkeit die Produkte des Betriebes vor Ort zu konsumieren, im Falle eines Campinglagers beispielsweise zu grillen. Als zusätzlicher Mehrwert für den landwirtschaftlichen Betrieb wären mühsame Arbeiten am Hof durch zahlende Kunden erledigt worden, welche wiederum neue Zeitressourcen für andere Arbeiten freisetzt.

Bei dieser Idee müsste man sich bewusst sein, dass durch Arbeiten am Hof auch das Verletzungsrisiko der Teilnehmer vorhanden ist. Viele Arbeitsschritte mit beispielsweise Holz sind sehr gefährlich und bedürfen erhöhter Vorsicht und Erfahrung. Hier müsste sehr viel Zeit in die Entwicklung von umsetzbaren Möglichkeiten für Trainingsteilnehmer investiert werden. Jedoch wäre der sonstige Aufwand eher gering, weil die notwendigen Ressourcen bereits vorhanden sind.

Bei dieser Idee spielt der Fitnesstrend eine große Rolle, auch die bereits gemachten Erfahrungen eines Workshopteilnehmers fließen mit ein, sodass bereits Kenntnisse über die Fitnesssportart Crossfit vorhanden war.

7.5 Durchführung Phase 4 – Geschäftsmodell Entwicklung und Auswahl

In der letzten Phase des Vorgehensmodells sollen nun die drei gewonnen Ideen und deren Konzepte in konkrete Geschäftsmodelle dargestellt werden. Im weiteren Verlauf dieser Phase soll dann eine Auswahl mithilfe einer Nutzwertanalyse gemacht werden. Am Ende soll dann ein konkretes Geschäftsmodell für den Betrieb, an welchen der Workshop durchgeführt wurde als Ergebnis darstehen.

7.5.1 Geschäftsmodell Entwicklung

In diesem Schritt werden die Teilnehmer die aus der Theorie gewonnen Kenntnisse aus **Kapitel 5** angewendet werden. Unter Zuhilfenahme des St. Galler Business Navigator wurden folgende Business Model Canvas für jede einzelne Idee erstellt.

<p><u>Key Partners</u></p> <p>Schlachter und Fleischer Zusteller, Lieferunternehmern</p>	<p><u>Key Activities</u></p> <p>Vermarktung Bestellungsverwaltung, Finanzielle Abwicklung Schlachtung, Verpackung und Versand Datenverwaltung (QR)</p>	<p><u>Value Proposition</u></p> <p>Lückenlose Rückverfolgung des Rindes Kunde kann sehen wie das Tier gelebt hat</p>	<p><u>Customer Relationships</u></p> <p>Transparente Daten jedes einzelnen Tieres Betrieb ermöglicht einen Bezug zum gekauften Fleisch herzustellen</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <p>Kunden die hohe Qualität wollen Kunden die wissen möchten, woher das gekaufte Fleisch kommt</p>
<p><u>Key Resources</u></p> <p>Schlachtraum Verpackungs- und Aufbewahrungsraum (Kühlraum) Programm zur Bestandsverwaltung</p>		<p><u>Channels</u></p> <p>Ab Hof Verkauf Onlinebestellung Telefon- bzw. Smartphonebestellung (WhatsApp)</p>		
<p><u>Cost Structure</u></p> <p>Euro pro Kilo (je nach bestellter Fleischsorte)</p>		<p><u>Revenue Streams</u></p> <p>Mehrwert durch Rückverfolgung mittels QR-Codes, dadurch über üblichen Marktpreis Lizenz für QR-System für andere Betriebe</p>		

Abbildung 24: BMC Idee 1, Quelle: Eigene Darstellung.

<p><u>Key Partners</u></p> <p>Restaurantbetreiber</p>	<p><u>Key Activities</u></p> <p>Schlachtung in unmittelbarer Hofnähe</p> <p>Weidefläche in der Nähe des Restaurants</p>	<p><u>Value Proposition</u></p> <p>Restaurantgast sieht Lebensraum der Tiere</p> <p>Keine zusätzlichen Wege für das Tier</p>	<p><u>Customer Relationships</u></p> <p>Konsument baut Bezug zum Tier auf (nicht nur ein Stück Fleisch)</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <p>Kunden die bereit sind für hochwertiges Fleisch zu bezahlen</p>
<p><u>Key Resources</u></p> <p>Ausreichende Menge und Qualität für Restaurantbetrieb</p>		<p><u>Channels</u></p> <p>Restaurant</p> <p>Themenabende (Steakwochen etc.)</p>		
<p><u>Cost Structure</u></p> <p>Alternative 1: Euro pro Kilo an Restaurantbetreiber</p> <p>Alternative 2: Preis pro Gericht, GF für Restaurant</p>		<p><u>Revenue Streams</u></p> <p>Verkauf von Fleisch</p> <p>Verkauf von Gerichten</p> <p>Verkauf von Getränken</p>		

Abbildung 26: BMC Idee 2, Quelle: Eigene Darstellung.

<p><u>Key Partners</u></p> <p>Crossfit - Studiobetreiber</p>	<p><u>Key Activities</u></p> <p>Trainingsgeräte und Arbeiten bereitstellen Platz zur Verfügung stellen Infrastruktur für Übernachtung und Essen bereitstellen</p>	<p><u>Value Proposition</u></p> <p>Training in der Natur Arbeiten und ein Ergebnis erzielen</p>	<p><u>Customer Relationships</u></p> <p>Laufende Einheiten mit Studios umsetzen Jährliche Trainingscamps</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <p>Crossfitgruppen Andere Fitnessgruppen</p>
<p><u>Key Resources</u></p> <p>Wiesen- und Waldflächen Maschinen und Geräte</p>	<p><u>Channels</u></p> <p>Direktwerbung bei den jeweiligen Studios</p>	<p><u>Revenue Streams</u></p> <p>Erlös für Bereitstellung Trainingsgelände Erlös für Zusatzangebote (Grillen, Frühstück)</p>		
<p><u>Cost Structure</u></p> <p>Euro am Tag pro Gruppe oder Euro am Tag pro Teilnehmer</p>				

Abbildung 27: BMC Idee 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnis aus der Geschäftsmodellentwicklung: Die Darstellung der zuvor formulierten Ideen in ein Business Model Canvas erforderte eine genaue Anleitung und einführende Erklärung seitens des Moderators des Workshops. Alle drei Teilnehmer habe dieses Modell zum aller ersten Mal gesehen und waren dementsprechend unklar über dessen Anwendung. Doch nach der gemeinsamen Ausarbeitung mit dem Moderator bei der ersten Idee wurde den Teilnehmern schnell klar wie dieses Modell zu benutzen ist und wie die Felder befüllt werden müssen. Im Vorgehensmodell war als Alternative oder zusätzliche Ergänzung zum Business Model Canvas auch noch das 5 Säulen Modell nach Wois vorgesehen. Dieses wurde für die Idee 1 auch angefangen, wurde aufgrund der komplexeren und zeitaufwendigeren Arbeit jedoch abgebrochen, auch auf Wunsch der Teilnehmer. Dieses Modell sollte für weitere Anwendungen des Vorgehensmodells herausgenommen werden.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass die Darstellung der Ideen im Business Model Canvas sehr übersichtlich ist und für eine weitere Umsetzung der einzelnen Ideen sehr von Nutzen sein kann. Ihnen war kaum bewusst, dass man sich im Vorfeld soviel Gedanken über die einzelnen Schritte und Partner eines Geschäftsmodells machen kann bzw. dieses auch optisch sehr gut darstellen kann. Im Zuge der Erstellung wurden immer wieder neue Erkenntnisse positiv wie auch negativ über die einzelnen Ideen hervorgebracht und ins Gedächtnis gerufen. Ein Vorgang, der bei der späteren Umsetzung laut der Meinung der Teilnehmer sehr ärgerlich sein kann und ungewollt große Probleme verursachen könnte.

7.5.2 Auswahl durch Nutzwertanalyse

Nachdem die gesammelten Ideen nun als Geschäftsmodelle abgebildet wurden, soll nun im letzten Schritt dieser Phase ein Geschäftsmodell ausgewählt werden, welches für den Betrieb den größten Nutzen aufweist. Für die Durchführung der Nutzwertanalyse wurde Bezug auf die Erklärung im Theorieteil unter **Abschnitt 5.2.1** genommen.

Der Ablauf erfolgte somit in 5 Schritten:

1. **Einengung des Entscheidungsfeldes:** Dieser Schritt erfolgte bereits durch die Auswahl der drei Ideen, welche im weiteren Verlauf bewertet werden.
2. **Auswahl der Zielkriterien und Festlegung der Zielgewichte:** Als Zielkriterien wurden in einer Diskussion der Teilnehmer folgende Kriterien ausgewählt.
 - a. *Kosten*
 - b. *Einmaliger Arbeitsaufwand*
 - c. *kontinuierlicher Aufwand*
 - d. *Integrationsfähigkeit in Betrieb*
 - e. *Umsetzungsdauer*Die Gewichtung wurden ebenfalls in einer gemeinsamen Diskussion erarbeitet und ausgewählt.
3. **Ermittlung der Zielbeträge:** dieser Schritt wurde in nachstehender Tabelle durchgeführt
4. **Transformation der Zielbeiträge in einheitliche Zielwerte:** dieser Schritt wurde in nachstehender Tabelle durchgeführt

5. **Ermittlung der Nutzwerte und Auswahl:** dieser Schritt wurde in nachstehender Tabelle durchgeführt

Bewertungskriterien (Zielsystem) Bewertung: 0 bis 10	Gewichtung [in %]	Geschäftsmodelle					
		Idee 1		Idee 2		Idee 3	
		Bew.	Nutzw.	Bew.	Nutzw.	Bew.	Nutzw.
Kosten	40	8	3,20	2	0,8	8	3,2
Einmaliger Aufwand	10	7	0,70	3	0,3	4	0,4
Kont. Aufwand	15	7	1,05	5	0,75	6	0,9
Integrationsfähigkeit	25	8	2,00	7	1,75	9	2,25
Umsetzungsdauer	10	7	0,70	2	0,2	7	0,7
	100		7,65		3,80		7,45

Tabelle 23: Nutzwertanalyse Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.

Somit steht als Ergebnis der Nutzwertanalyse im Workshop die Idee 1 Selbstvermarktung mit eigenem QR-Label als jenes Geschäftsmodell fest, welches für den Betrieb den höchsten Nutzen aufweist.

Erkenntnisse aus der Nutzwertanalyse: Im letzten Schritt dieses Workshops wurde nun jene Idee ausgewählt, die laut Ansicht der Betriebsleiter den größten Nutzwert aufweist. Die Anwendung dieser Analyse fiel den Teilnehmern nach kurzer Erklärung durch den Moderator sehr einfach. Lediglich die Definition der Zielkriterien bedurfte etwas intensiveren Aufwand durch den Moderator. Die Entscheidungsfindung wurde sehr positiv aufgenommen und als sehr nützlich empfunden.

7.6 Workshop Review

Der Workshop war im Gesamten für das Unternehmen sehr zufriedenstellend. Die drei Teilnehmer bedankten sich nach dem Workshopende für den gesamten Ablauf und das gewonnene Ergebnis für den Betrieb.

Phase 1: In diesem Schritt erhielten die Teilnehmer einen guten Überblick über den eigenen Betrieb. Durch die Erstellung einer Ressourcenliste, befasste man sich erstmals richtig mit den eigenen Dingen am Betrieb. Auch die darauffolgende SWOT-Analyse fand einen positiven Anklang, da hier erstmals bewusst über die eigenen Schwächen und Risiken gesprochen wurde und auch schriftlich festgehalten wurden.

Für einen weiterführenden Einsatz dieses Modells wäre hier keinerlei Verbesserungsbedarf vorhanden, diese Phase hat ihren Zweck und den Einstieg in den Workshop sehr gut erfüllt.

Phase 2: Die Erstellung der Wertschöpfungskette bedurfte etwas größeren Aufwand durch den Moderator des Workshops. Verständlicherweise war es für die Teilnehmer sehr schwierig alle Punkte entlang ihrer eigenen Wertschöpfungskette zu benennen, auch aufgrund der Tatsache, dass solch eine Ausarbeitung noch nie von einem der Teilnehmer durchgeführt wurde. Die Wahl diese Erstellung in die zweite Phase zu

integrieren erwies sich als richtig, da sie als Hilfestellung zur Trendanalyse zu sehen ist. Anhand der einzelnen Punkte der WSK konnten die Teilnehmer leichter Trends finden welche genau auf einen dieser Punkte zutraf.

Zur Trendanalyse selbst gibt es die Erkenntnis, dass die Methoden des Monitorings, Scannings und Namings, sowie das Trendscouting ausreichend sind. Unter zur Verfügungstellung von bereits vorab recherchierten Keywords kann auch diese Methode den Teilnehmern genauer erklärt werden. Eine wichtige Erkenntnis ist jene, dass den Teilnehmern eine gewisse Zeit eingeräumt werden sollte, um Trends selbst zu erkennen. Die Teilnehmer gabe hierzu einen Wunsch von drei bis vier Wochen ab. Damit ergibt sich automatisch der Umstand das die Durchführung dieses Vorgehensmodells immer auf zwei Einheiten aufgeteilt werden sollte.

Phase 3: Die Ideengenerierung erwies sich als sehr interessanter Teil des Workshops. Die Teilnehmer benutzten das erste Mal in ihrem Leben Kreativitätstechniken und empfanden den Ablauf oftmals als Kindergarten- und Volksschulspiele. Doch der Output aus diesem Teil war durchaus positiv zu bewerten, besonders wurde schon sehr schnell Verbindungen mit den bekannten Trends hergestellt. Anfangs waren die Ideen noch sehr bescheiden und kaum neu oder innovativ zu beurteilen, aber mit der Hilfe und den Denkanstößen des Moderators wurden die Ideen immer kreativer. Als Verbesserung im Vorgehensmodell kann man vermerken das manche Techniken einfach zu aufwendig sind und die Teilnehmer überfordern. Es sollten also lediglich einfach und schnell anzuwendete Methoden zu finden sein, die Auswahl kann durchaus etwas größer sein, da die unterschiedlichen Methoden auch unterschiedlich angenommen werden, hier liegt es am Moderator die geeigneten Methoden zu finden und bei Bedarf auch abzubrechen.

Phase 4: In der letzten Phase wurden den Teilnehmern das Business Model Canvas vorgestellt. Die Verwendung und der Nutzen dieses Modells wurden den Teilnehmern erst nach Beendigung der Entwicklung bewusst. Im Zuge der Erarbeitung tauchte häufig die Frage auf, welchen Nutzen diese Darstellung habe. Nach einer Erklärung durch den Moderator und Beschreibung seine Idee nun in einer aussagekräftigen Darstellung vor sich zu haben, stieß letztendlich doch auf positiven Anklang. Auch der Punkt sich über alle Aspekte dieser Idee und welche Beteiligten und Maßnahmen damit einhergehen, Gedanken zu machen wurde positiv aufgefasst. Für das Vorgehensmodell wurde die Erkenntnis gewonnen, dass die Darstellung im BMC ausreichend ist und eine aufwendigere Aufarbeitung in einem 5 säulen Modell nach Wois nicht zielführend ist und die Teilnehmer lediglich überfordert. Die Zuhilfenahme des St. Galler Business Navigator als ergänzendes Hilfsmittel für die Erstellung des Business Model Canvas kann als gut geeignet eingestuft werden.

Die Nutzwertanalyse markierte den Abschluss dieses Workshops und war als einfach anzuwendende Methode sehr gut geeignet. Der große Nutzen dieser Methode ist es als Abschluss des Workshops auch eine Entscheidung zu haben, welche durch die gemeinsame Erarbeitung auch die größtmögliche Bedeutung für den Betrieb aufweist. Bei einem größeren Betrieb mit mehreren Teilnehmern, könnte die Nutzwertanalyse auch nur mit dem Betriebsführer und den alleinigen Entscheidungsträger durchgeführt werden.

8 EXPERTENINTERVIEWS

Für die erste Verifizierung aus der theoretischen Ausarbeitung und dem im Unternehmen durchgeführten Workshop werden Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Den verwendeten Fragebogen finden Sie im Anhang. Zunächst wurden die Kriterien für die Expertenauswahl festgelegt, dann richtlinienbasierte Experteninterviews durchgeführt und anschließend nach Mayring, einer qualitativen Inhaltsanalyse bewertet.

8.1 Interviewpartner

Als Interviewpartner wurden Betriebe ausgewählt, welche bereits in der Selbstvermarktung tätig sind. Die Auswahl wurde hinsichtlich des Ergebnisses des Workshops getroffen. Die befragten Betriebe werden alle im Vollerwerb geführt. Es wurden bewusst Betriebe ausgewählt, die bereits Ideen zur Selbstvermarktung in ihren Betrieben umgesetzt haben, um mögliche Informationen über ihre Erfahrungen ihrer gewählten Vermarktungsstrategie zu erhalten und somit eine Verknüpfung zur gewählten Umsetzung des neuen Geschäftsmodells des Partnerbetriebes herzustellen.

In der Befragung soll eruiert werden, welche Vor- und Nachteile die LandwirtInnen mit der Selbstvermarktung wahrnehmen, aber auch ihre eigene Einstellung hinsichtlich der Umsetzung neuer Ideen soll abgefragt werden. Auch auf die Beziehung und Kommunikation mit Kunden, Partner oder Interessenvertretern soll näher eingegangen werden.

Die Interviews wurden teilweise persönlich und teilweise per Telefon oder Videochat durchgeführt. Die Befragung folgte einem vorher ausgearbeiteten Interviewleitfaden. Vor der Durchführung der Interviews wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund der einfacheren Gesprächsführung und Ausarbeitung im Nachhinein, jedes Gespräch aufgezeichnet wurde.

Folgende Betriebe bzw. deren Eigentümer dienten als Experten:

- **Hammer Fleisch**, Eigentümer: Hammer Andreas
- **Pölzl Gemüse**, Eigentümer: Pölzl Franz und Susanne
- **Freilandeier Fam. Maier**, Eigentümerin: Mag. (FH) Sandra Maier
- **Weingut Pauritsch**, Eigentümer: Pauritsch Stefan und Andrea
- **Lanz - Brot aus dem Hügelland**, Eigentümer: Lanz Markus u. Silvia
- **Berghold – Trockenfrüchte**, Eigentümer: Berghold Hans & Ingrid
- **Experte G**, Dieser hat um eine Anonymisierung gebeten
- **Kainacher - Ab Hof Verkauf**, Eigentümer: Kainacher Anton

8.2 Problemzentriertes Leitfadeninterview

Durch die Formulierung einiger standardisierter Kriterien, um die Interviews vergleichbar zu machen, sollte der Befragte im problemzentrierten Interview so viel Gestaltungsfreiraum wie möglich bekommen, damit er frei antworten kann. Dies ist sehr gut geeignet, um persönliche Meinungen und Erfahrungen vom Befragten einzuholen. Diese Methode ist nützlich, wenn das Thema bereits theoretisch erklärt wurde und das Umfragethema spezifisch angesprochen werden kann. Die Interviews in der qualitativen Forschung sind

meist persönliche und mündliche Umfragen zwischen Interviewern und Befragten. Qualitative Interviews zeichnen sich durch flexibles Design aus und werden auch als freie Interviews mit geregelter Ablauf bezeichnet.¹¹⁸

- Problemanalyse
- Leitfadenkonstruktion
- Pilotphase - Leitfadenerprobung
- Interviewdurchführung - Sondierungsfragen, Leitfadenfragen, Ad-hoc Fragen
- Aufzeichnung

Für die Aufzeichnung der Interviews wurde ein iPad Air (2019) verwendet, die Interviews wurden im Anschluss paraphrasiert. Das paraphrasierte Material dient zur einfacheren Auswertung und Analyse der Daten. Im Ergebnisteil dieser Arbeit sollen die gewonnen Inhalte und Erkenntnisse aus der Analyse einfließen.

8.3 Inhaltsanalyse nach Mayring

Um die Empfehlungen von Experten zu analysieren und zu berücksichtigen, ist eine Methode erforderlich, die eine objektive Bewertung qualitativer Aussagen und ihrer Zählbarkeit ermöglicht. Durch die Inhaltsanalyse von Mayring ist eine Bewertung möglich und dient zudem als Ablaufplan bei der Analyse. Es gibt zwei verschiedene Analysemethoden. Bei der deduktiven Methode wird die Einteilung der Kategorien vor der Bewertung festgelegt und ermittelt. Die induktive Methode beschreibt die detaillierte Beschreibung der Kategorien basierend auf dem Interviewergebnis im Nachhinein.¹¹⁹ In diesem Experteninterviews wurde die Methode der induktiven Inhaltsanalyse gewählt und bereits bei der Erstellung des Interviewleitfadens eine Einteilung in Kategorien ermittelt.

¹¹⁸ vgl. Mayring (2002), S. 71.

¹¹⁹ Vgl. Mayring (2015), S.19 ff.

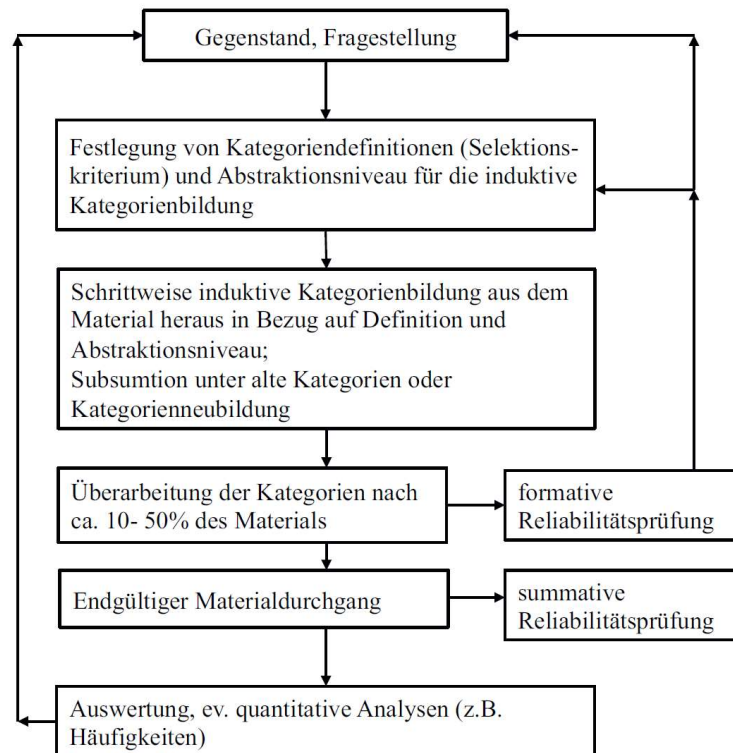


Abbildung 28: Induktive Inhaltsanalyse, Quelle: Ramsenthaler (2013), S.29, zitiert nach: Mayring (2000), S.86.

In dieser Abbildung 28 erkennt man Schritt für Schritt, welche Abläufe bei der Inhaltsanalyse von Bedeutung sind.

Der Befragungsleitfaden sollte verwendet werden, um die gewünschte Person nach dem Thema zu fragen. Dieser Leitfaden wird verwendet, um dieselben Probleme und Themen zu klären. Nach dem Interview können Sie die Transkripte zusammenfassen. Achten Sie in der Zusammenfassung darauf, Informationen und Meinungen preiszugeben, die nicht direkt zum Ausdruck gebracht wurden. Ziel ist es, bei den erlangten Antworten zwischen den Zeilen zu lesen und die wichtigsten Informationen zu finden. Nachdem viele wichtige Informationen von mehreren Interviewpartnern gesammelt wurden, werden diese kumulativ überprüft.¹²⁰

Je nachdem wie viel Textmaterial zur Verfügung steht, geht Mayring bei großen Mengen von einem siebenstufigen Prozess im Ablaufmodell aus, bei geringeren Mengen an Material werden die Schritte zwei bis fünf zusammengefasst und es entsteht ein vierstufiger Ablaufplan, wie in Abbildung 29 ersichtlich.

¹²⁰ Vgl. Mayring (2015), S.85-87.

1. Schritt Bestimmung der Analyseeinheiten durchgeführt anhand der theoretische fundierten Kategorien der Leitfadenfragen
2. Schritt Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen Texte werden auf eine einheitliche Sprachebene formuliert und aufs wesentliche gekürzt
3. Schritt Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau, alle Paraphrasen unter dem Niveau werden verallgemeinert
4. Schritt erste Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen unwichtige und nichts aussagende Paraphrasen werden weggelassen
5. Schritt zweite Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau mehrere, sich aufeinander beziehende Paraphrasen werden als neue Aussage wiedergegeben
6. Schritt Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem Paraphrasierte Aussagen werden je Kategorie einander gegenübergestellt
7. Schritt Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial Anhand der Theorie wird überprüft, ob eventuell weitere Kategorien hinzugefügt werden müssen

Abbildung 29: Ablaufplan der qualitativen Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring 2015, S. 70.

8.4 Ergebnisdarstellung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse dieser qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt.

Folgende Kategorien wurden gebildet und in der Ergebnisdarstellung behandelt:

1. Daten und Eigenschaften
2. Persönliche Eigenschaften
3. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes
4. Erfahrungen in der Direktvermarktung
5. Änderungsvorschläge und Interessensvertretungen

Folgende Abbildung zeigt ein Beispiel der Auswertungsanalyse zu einer der Fragen. Die Antworten der Experten wurden bereits im Zuge der Transkription paraphrasiert, die Transkription findet sich im Anhang dieser Arbeit.

Frage:

Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Wissen wurde hauptsächlich selbst angeeignet.	Selbst angeeignet	Hinsichtlich der Ausbildung gab es vermehrt, bereits Fachkenntnisse oder eine Fachausbildung, in wenigen Fällen wurde das Wissen selbst angeeignet, aber auch hier wurden jeweils Schulungen besucht um in der Landwirtschaft besser zurechtzukommen.
B	Ja es gibt eine landwirtschaftliche Ausbildung.	Ja	
C	Wissen wurde selbst angeeignet. Ehepartner hat landwirtschaftliche Ausbildung.	Selbst angeeignet	
D	Fachausbildung vorhanden.	Ja	
E	Ja, Fachausbildung ist vorhanden.	Ja	
F	Wissen über die Landwirtschaft wurde selbst angeeignet.	Selbst angeeignet	
G	Ich bin landwirtschaftlicher Facharbeiter.	Ja	
H	Ja, landwirtschaftlicher Facharbeiter	Ja	

Abbildung 30: Beispiel einer Fragenauswertung, eigene Darstellung

8.4.1 Daten und Eigenschaften

In der Größe unterscheiden sich die Betriebe stark voneinander, es waren Experten aus sehr kleinen Betrieben aber auch aus größeren Betrieben vertreten. Nahezu alle Betriebe wurden im Zuge der Hofnachfolge übernommen und somit war kein Betrieb dabei, welcher erst neu gegründet wurde. In 7 von 8 Fällen wurde die direkte Hofnachfolge von den Eltern angetreten, in einem Fall waren die Schwiegereltern die Vorgänger, welche den Hof geleitet haben.

Hinsichtlich der Ausbildung gibt es vermehrt bereits Fachkenntnisse oder eine Fachausbildung, in wenigen Fällen wurde das Wissen selbst angeeignet, aber auch hier wurden jeweils Schulungen besucht um in der Landwirtschaft besser zurechtzukommen. Sehr viele Betriebe verfügen über Zertifizierungen oder Gütesiegeln aber auch Auszeichnungen oder Prämierungen wurden genannt. Bei allen Teilnehmern bei diesem Interview gibt es bei den Produkten das Label „Gutes vom Bauernhof“. Nur ein Betrieb sieht die Auflagen einer Zertifizierung als Erschwernis an. Der Großteil der Betriebe beschäftigt noch zusätzliche Angestellte im Unternehmen.

8.4.2 Persönliche Eigenschaften

7 der 8 befragten Experten würden sich selbst als risikobereite Betriebsleiter einstufen. Viele führten dahingehend auch aus, dass ein gewisses Risiko unbedingt notwendig ist, um den Betrieb weiterzuführen, sehr häufig wurde auch gesagt, dass der Stillstand gerade in der landwirtschaftlichen Branche sehr schlecht ist. Drei der Befragten sagten auch, dass man auch langsam wachsen kann und nicht notwendigerweise ein existenzgefährdendes Risiko eingehen muss.

Alle befragten Betriebe behaupten von sich selbst einen innovativen Betrieb zu führen. Sehr häufig war man der Meinung allein die Tatsache Selbstvermarktung zu betreiben zählt schon als sehr innovativ im landwirtschaftlichen Bereich.

Bei den Plänen für die Zukunft und der Frage, ob eine Vergrößerung für den eigenen Betrieb sinnvoll ist vielen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Für viele ist es sehr wichtig weiterhin zu wachsen diese Antworten kamen häufiger von den jüngeren Betriebsleitern bei den anderen Betrieben, welche keine Vergrößerung beabsichtigten, kam sehr häufig der Hinweis man möchte mehr auf Qualität achten und sich dahingehend verbessern, oder eine höhere Transparenz für den Kunden schaffen.

Das Marktgeschehen wird von nahezu allen Experten sehr genau beobachtet, ein großer Fokus wird hierbei auf den Kunden und dessen Einkaufsverhalten und Feedback gelegt. Einer der Experten interessiert sich besonders für die jüngere Generation, da diese in Zukunft bestimmen werden, was nachgefragt wird und wohin man als Selbstvermarkter in der Betriebsgestaltung gehen muss, um gut für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein.

Bei der Frage, ob man das Bauernsterben auch im näheren Umfeld mitbekommt konnte jeder der Experten ein Beispiel nennen, welches ihn mittelbar oder unmittelbar betroffen hat. Teilweise wurde auch ausgeführt, dass hier ein sehr negativer Trend hinsichtlich der Hofübergabe zu vernehmen ist, da sehr viele junge Nachfolger kein Interesse mehr haben einen landwirtschaftlichen Betrieb zu führen. Oftmals mangelt es auch an unternehmerischen Fähigkeiten um einen eher konservativen Betrieb wieder als rentablen Betrieb umzugestalten.

Generell sind die Experten sehr offen für neue Dinge und sind Veränderungen und neuen Ideen sehr zugetan, keiner der befragten sagte er findet neue Ideen uninteressant, auch die bereits älteren Betriebsleiter sind dahingehend offen. Neue Erkenntnisse werden auf die unterschiedlichste Art und Weise erlangt, sei es durch Schulungen, im Austausch mit anderen, aus eigener Erfahrung, oder durch die eigenen jungen Mitarbeiter.

Bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsabläufe wurde sehr häufig genannt, dass es eine Mischung aus einem systematischen Vorgehen und einem flexiblen spontanen Ablauf ist, gerade aufgrund der Abhängigkeit hinsichtlich des Wetters sagen viele, dass hier ein hohes Maß an Flexibilität gegeben sein muss und man auch nicht immer alles systematisch planen kann. Bei sich immer wiederholenden Arbeitsabläufen sagt man aber schon, dass hier ein sehr geregelter Ablauf im Betrieb etabliert wurde.

8.4.3 Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes

Ein Großteil der Betriebe möchte auch neue Ideen in seinem Betrieb umsetzen, sehr häufig wurden hier Ideen in Bezug auf Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit genannt. Aber auch neue Ideen, die für

Kunden sehr interessant sind, beziehungsweise um den Kunden neue Dinge zu bieten werden gern umgesetzt.

Bei dem Thema der Ressourcen wurde gefragt, ob man über die eigenen Ressourcen Bescheid weiß. Hier sagte jeder der Befragten man wisse welche Ressourcen man hat ob diese Ressourcen auch dokumentiert oder schriftlich vorhanden sind liegt sehr häufig daran, ob der Betrieb eine Buchhaltung führen muss oder nicht. Jeder der Befragten sagte er mache sich auch laufend Gedanken über seine eigenen Ressourcen und versucht diese bestmöglich zu nutzen.

Trends werden auch sehr aufmerksam verfolgt, hier ist stets das Hauptaugenmerk auf die Direktvermarktung zu setzen. Es gab aber auch kritische Stimmen vor allem in Bezug auf die mediale Erschaffung von Trends, welche auch umgesetzt werden müssen, obwohl man sie eigentlich für nicht sinnvoll erachtet, aber der Konsument es gerne haben möchte. Solche Entwicklungen muss man mit Vorsicht behandeln und hier muss man als guter Unternehmer klug agieren können und manchmal negative Dinge dem Konsumenten auch klar kommunizieren.

Jeder der Befragten sagte ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein. Nur ein sehr geringer Anteil kannte Methoden zur Ideengenerierung häufig wurde gesagt, man wüsste ungefähr darüber Bescheid, aber konkret kennt man diese nicht. Dass solche Methoden aber durchaus hilfreich sein können wurde von sehr vielen Befragten bestätigt.

Konkrete Hilfe bei der Landwirtschaftskammer oder ähnlichen Institutionen wurde nur von 5 der 8 Experten in Anspruch genommen. Die Teilnahme an einem konkreten Workshop zur Ideengenerierung oder Weiterentwicklung des eigenen Betriebes stand man grundsätzlich offen gegenüber, jedoch sagte man stets diese Maßnahme sollte schon sehr wertvoll für den eigenen Betrieb sein und nicht nur allgemeine Themen behandeln. Würde es solch spezifische Maßnahme und Workshops geben wäre man auch immer bereit dafür zu bezahlen.

Nur einer der Befragten Experten kannte eine Methode wie man ein Geschäftsmodell darstellt, ansonsten wusste man lediglich, wie man sich Gedanken über ein Geschäftsmodell macht, aber nicht wie man dieses visuell darstellen kann.

Bei der Frage welche Eigenschaft eine Idee haben muss damit sie umgesetzt wird, wurde in nahezu allen Fällen Rentabilität und Nachhaltigkeit als wichtigste Punkte genannt, man sagte eine Idee muss auch immer einen wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringen damit diese sinnvoll ist. Weitere genannte Merkmale waren Qualitätsverbesserung, Arbeitserleichterung und Kundenorientierung.

8.4.4 Erfahrungen in der Direktvermarktung

Bei den Vermarktungsformen der befragten Betriebe gibt es die unterschiedlichsten Umsetzungsarten:

- Der **Verkauf ab Hof** wurde dabei am häufigsten genannt, dieser erfolgt meistens zu vorgegebenen Öffnungszeiten über einen eigens am Hof verfügbaren Bauernladen.
- Auch der Verkauf auf **Bauernmärkten** war ein oft genannter Vertriebsweg.
- Einige Der Betriebe verkaufen ihre Produkte auch über **Partnerbetriebe** oder haben Kooperationen mit fixen Abnehmern, welche die Produkte weiterverkaufen
- Auch der **Onlinevertrieb** kommt bei einigen Betrieben zum Einsatz oder auch generell der Versand der eigenen Waren auf Bestellung.
- In einem Fall gab es auch einen **Automatenverkauf**, welcher kontaktlos vonstatten geht.

Bei der Frage, ob es eine Alternative zur Direktvermarktung gibt oder eventuell früher gegeben hat sagte man stets, es macht eigentlich keinen Sinn einen anderen Weg einzuschlagen entweder müsste man dafür viel größer sein oder man verliert dadurch seine Unabhängigkeit.

Die konkreten Gründe für die Selbstvermarktung waren bei den Befragten häufig, dass man als Betrieb eigentlich keine Alternative hat, um rentabel zu wirtschaften, aber auch der Wunsch nach Unabhängigkeit von Großbetrieben und Großabnehmern war eine der treibenden Kräfte für den Schritt in die Direktvermarktung.

Die Vorteile in der Direktvermarktung wurden von den Experten folgendermaßen benannt. Meistens wurde die Unabhängigkeit als Vorteil genannt aber auch die freie Gestaltungsmöglichkeit, die Nähe und der Umgang mit den Kunden und die bessere Preislage der eigenen Produkte werden als positiver Aspekt in der Direktvermarktung angesehen.

Bei den Nachteilen wurde der sehr intensive Arbeitsaufwand und Zeitaufwand genannt, man muss quasi ständig am Betrieb sein und hat keine geregelten Arbeitszeiten auch das finanzielle Risiko trägt man als Direktvermarkter zum größten Teil selbst und muss unvorhersehbare Risiken in Kauf nehmen und selbst absichern.

8.4.5 Änderungsvorschläge und Interessensvertretungen

Bei der Frage nach Verbesserungsvorschlägen, welche seitens der Politik kommen könnten, sagten sehr viele, dass man sich mehr Förderungsmöglichkeiten für die Betriebe wünscht, besonders auch für kleinere Betriebe und nicht nur für die Größeren. Man sollte auch immer die Möglichkeit schaffen das Direktvermarkter ihre Produkte irgendwo im Ort verkaufen können. Generell sollte eine Imageverbesserung für die eigenen Produkte in unserem Land gemacht werden. Weiteres wurde der Wunsch nach einer einheitlichen Plattform für alle Direktvermarkter geäußert, damit Kunden wirklich einen gesamtheitlichen Überblick haben.

Seitens der Interessensvertretungen wie beispielsweise die Landwirtschaftskammern wünscht man sich eine noch bessere Vertretung, sehr häufig haben die Experten keine guten Erfahrungen mit ihren Interessensvertretungen gemacht und wünschen sich dahingehend sehr viel Verbesserungen. Vor allem neue Richtlinien und Maßnahmen müssten viel schneller und konkreter mit den Betrieben kommuniziert werden. Auch mehr Beratungsmöglichkeiten und die aktive Vernetzung mit anderen Betrieben wünscht man sich von den Vertretungen. Desweiteren wäre auch ein unabhängigeres Agieren von der Politik wünschenswert.

9 WEITERENTWICKLUNG DES VORGEHENSMODELLS

Aus den gewonnenen Erkenntnissen des Workshops und der Experteninterviews, wird in diesem Kapitel nun das Vorgehensmodell adaptiert. Ziel ist es das Modell für eine neuerliche Anwendung zu verbessern.

Im Anwendungsfall des Workshops zeigte sich, dass die Phase 1 keinerlei Verbesserungspotenzial aufweist, somit bleibt diese Phase auch wie im Theorieteil erläutert bestehen.

Für die Phase 2 werden die Erkenntnisse eingearbeitet, dies betrifft die Reduzierung der Trendanalyse Methoden und der Integration einer geeigneten Unterbrechung um die Betriebe und deren Teilnehmer ausreichend Zeit für eine umfassende Trendanalyse einzuräumen.


	Aktivitäten	Methoden	Ziele
Phase 2	Wertschöpfungskette für eigenen Betrieb erstellen	Darstellung als Wertschöpfungskette Porter	Betriebsstruktur erhalten
	Trends entlang der WSK finden	Monitoring, Scanning	Überblick über zukünftige Entwicklungen verschaffen
		Trendscouting	
		Keyword-Analyse	
 Unterbrechung für Anwendung der Trendanalyse von ca. 3 Wochen			

Tabelle 24: Adaption Phase 2, Eigene Darstellung

Bei der Adaptierung von Phase 3 wird lediglich ein Vermerk in der Beschreibung gesetzt, dass die Methoden zur Ideengenerierung in ihrer Anwendung leicht zugänglich und einfach sein sollten.

In Der Phase 4 des Vorgehensmodells findet sich eine weitere Reduktion der Methoden, hier soll laut Erkenntnis aus dem Workshop das 5 Säulen Modell nach Wois nicht mehr zur Anwendung kommen. Aufgrund seiner komplexeren und zeitlich intensiveren Eigenschaften wird diese Methode aus dem Modell entfernt.

	Aktivitäten	Methoden	Ziele
Phase 4	Geschäftsmodell Entwicklung	Business Model Canvas	Ideen als konkrete Geschäftsmodelle darstellen
		St. Galler Business Model Navigator	
	Geschäftsmodell Auswahl	Nutzwertanalyse	Auswahl eines zukünftigen Geschäftsmodells

Tabelle 25: Adaption Phase 4, Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung aller Erkenntnisse aus dem Praxisteil dieser Arbeit, konnten in diesem Kapitel einige Überarbeitungen des Modells durchgeführt werden. Der generelle Aufbau des Vorgehensmodells durch die Zuhilfenahme vieler Methoden wurde auch in der Expertenbefragung als geeignet empfunden. Durch den aus der Befragung erhaltenen Erkenntnissen, dass der Wunsch nach strukturierter Anwendung von den landwirtschaftlichen Betrieben durchaus gegeben ist, kann darauf geschlossen werden das die adäquate Anwendung des Vorgehensmodell durch einen Moderator oder Coach durchaus geeignet ist, um neue Ideen zu generieren.

Im Folgenden ist nun die adaptierte Version des Modells dargestellt.

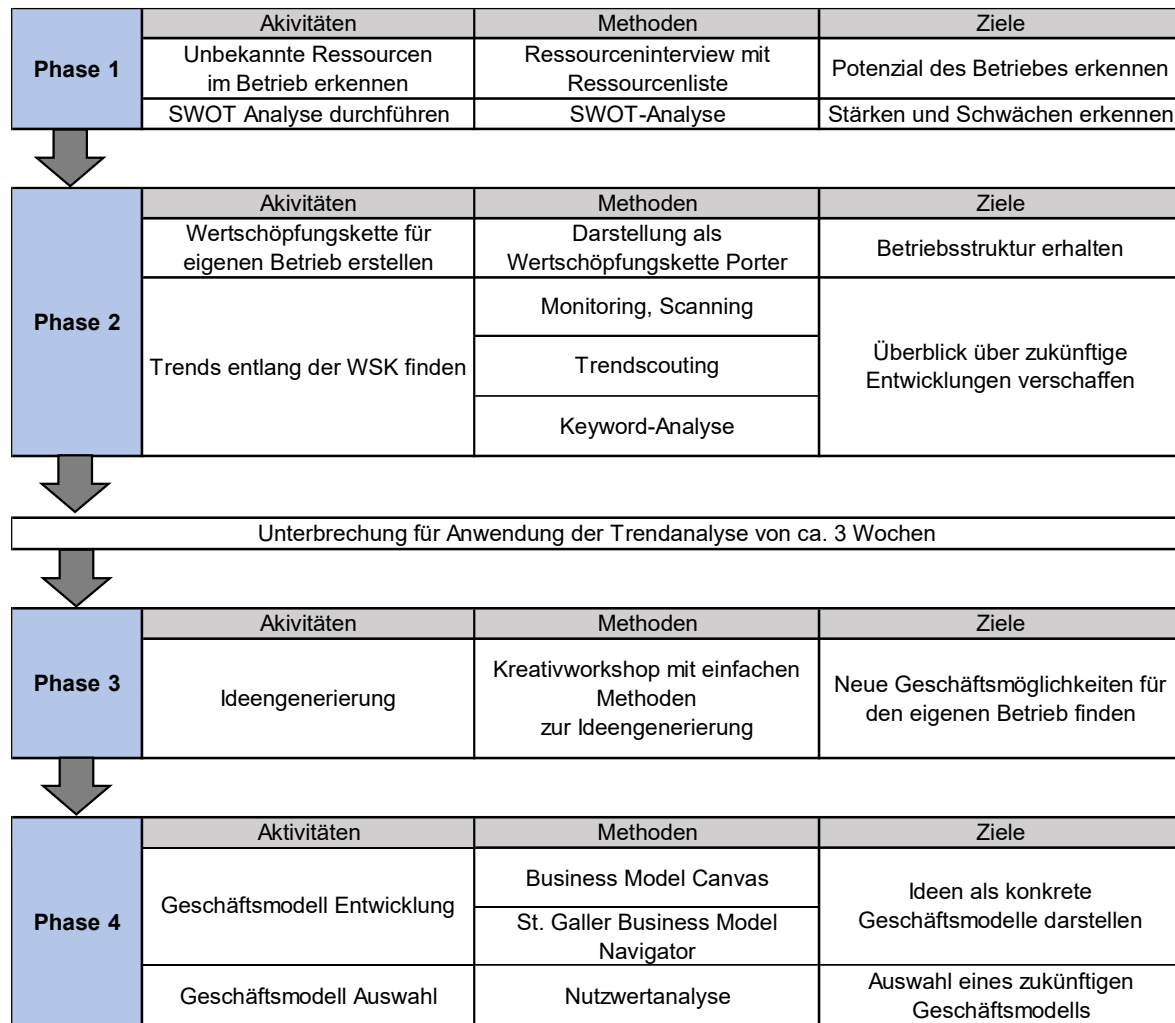


Tabelle 26: adaptiertes Vorgehensmodell, Eigene Darstellung

10 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Nach den Erkenntnissen der Expertenbefragung, kann in diesem Kapitel auch eine konkrete Handlungsempfehlung für den Anguszuchtbetrieb Zenzbauer und dem im Workshop erstellten Geschäftsmodell abgegeben werden.

Zunächst wurde eine **Prioritätenreihung der Maßnahmen** erstellt:

1. Möglichkeit der Schlachtung und Zerteilung von Rindern in unmittelbarer Nähe organisieren, stets unter Einhaltung aller Regulatorien und Vorgaben
2. Möglichkeiten der Lagerung schaffen
3. Datenbank für Rinderbestand anlegen, eventuelle Verwendung der Meldedatenbank AMA berücksichtigen
4. Technische Umsetzung eines Labels mit QR-Code und dazugehöriger Webseite organisieren
5. Vertriebsnetzwerk mit notwendiger Buchhaltung aufbauen
6. Probeversuch durchführen und Feedback der Erstkunden einholen
7. Verbesserungen umsetzen
8. Koordination und Fixaufträge mit Fleischer vereinbaren
9. Marketingmaßnahmen umsetzen
10. Automatisierung gewisser Abläufe

Hinsichtlich der **Kostenabschätzung** muss damit gerechnet werden, dass am Anfang höhere Einmalkosten zustande kommen:

- Anschaffung der Lagerutensilien
- Technische Umsetzung QR Code und Homepage
- Marketingmaßnahmen

Als weitere Empfehlung gilt, dass durch die Selbstvermarktung auch ein höherer Arbeitsaufwand zustande kommt. Dieser Aufwand kann anfangs höher und kostenintensiver sein, jedoch sollte der höhere Aufwand auch mit einem höheren Ertrag entlohnt werden.

Im Experteninterview ergab sich auch die Erkenntnis durch Kooperationen mit anderen Betrieben, welche vielleicht andere Produkte anbieten einzugehen, um seine eigene Reichweite zu vergrößern. Ebenfalls besteht die Möglichkeit auch andere Vertriebswege umzusetzen, Hofautomaten oder Gemeinschaftsstände auf Bauernmärkten sind eine Möglichkeit, die vom Betrieb in Betracht zu ziehen sind.

In den Interviews mit den Direktvermarktern, gab es ausschließlich positive Erfahrungen mit dem Umstieg der direkten Vermarktung. In einigen Fällen kann es länger dauern bis der gewünschte Erfolg einsetzt, hier gilt es motiviert an der Umsetzung dranzubleiben.

11 FAZIT

Die Landwirtschaft wird als sehr traditionsbewusste Branche aufgefasst, ein traditionsbewusstes Handeln wird oftmals mit Stillstand und der Scheu vor Neuen Ideen gleichgesetzt. Sehr häufig trifft diese Behauptung auch zu, jedoch ist auch die Landwirtschaft stetigem Wandel ausgesetzt und ein bewährtes Geschäftsmodell heißt nicht immer Sicherheit, sondern oftmals auch Scheitern nach vielen Jahren des langsamen Untergangs. Doch bei vielen ist auch der Wille nach Veränderung vorhanden, jenen soll das in dieser Arbeit entwickelte Vorgehensmodell behilflich sein.

Folgende Forschungsfragen dienten als Prämisse für diese Arbeit.

Wie soll ein Vorgehensmodell aussehen, das eine effektive und einfache Erstellung eines Geschäftsmodells im Bereich der Landwirtschaft ermöglicht?

Das Vorgehensmodell wurde im Zuge des empirischen Teils dieser Arbeit entwickelt. Es wurde ein geeigneter Ablauf für die Entwicklung eines Geschäftsmodells, welcher sich in vier Phasen gliedert erstellt. Aufgrund der Vorgabe, dass dieses Vorgehensmodell für den Einsatz bei landwirtschaftlichen Betrieben vorgesehen ist, musste eine Schrittweise Heranführung an die unterschiedlichen Aspekte der Geschäftsmodellentwicklung geschaffen werden.

In der ersten Phase dieses Modells wird das Potenzial des Unternehmens ermittelt, hierbei sollen die Entscheidungsträger sich selbst ein genaueres Bild ihrer eigenen Ressourcen, sowie Stärken und Schwächen machen.

Die zweite Phase beinhaltet die Erstellung einer Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens, sowie Methoden für eine gezielte Trendanalyse in den geeigneten Bereichen der eigenen Branche.

Bei der dritten Phase des Vorgehensmodells steht die Generierung von neuen Ideen im Mittelpunkt. Mithilfe von unterschiedlichen Kreativitätstechniken sollen unter Berücksichtigung der zuvor eruierten Trends zukunftsorientierte Ideen kreiert werden.

Ziel der vierten und letzten Phase des Modells ist es die gewonnenen Ideen, als Geschäftsmodelle darzustellen. Hierzu wurde die Darstellung im Business Model Canvas gewählt, welches als sehr zugängliche Methode zu bezeichnen ist. Als letzter Schritt soll dann eine Auswahl unter Anwendung einer Nutzwertanalyse getroffen werden.

Als Ergebnis soll der Betrieb ein für sich geeignetes Geschäftsmodell erhalten, welches im weiteren Verlauf auch umgesetzt werden kann.

Das Vorgehensmodell soll außerdem für Interessierte zur Verfügung gestellt werden. Besonders landwirtschaftliche Betriebe können durch das Modell und einer nötigen Moderation neue Ideen und Ansätze für den Betrieb gewinnen. Eine Kooperation mit der steirischen Landwirtschaftskammer und deren Betreuer in der Betriebentwicklung wird vom Verfasser dieser Arbeit angestrebt.

Wie sieht ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell für Rinderzüchter aus?

Im praktischen Teil dieser Arbeit wurde mithilfe des entwickelten Vorgehensmodells ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell erstellt. Unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen, aktuellen Trends und der

Anwendung von unterschiedlichen Methoden, um Ideen zu kreieren und Geschäftsmodelle zu entwickeln, wurde dieses von den Betriebsleitern selbst ausgewählt.

Der landwirtschaftliche Betrieb, welcher bis dato nur auf indirekten Vertrieb der eigenen Fleischrinder gesetzt hat, kann durch, dass neue Geschäftsmodell, welches die Selbstvermarktung und der dazugehörigen Aufbringung eines Labels unabhängiger agieren. Das Label ist mit einem QR Code versehen, welches den Konsumente die Möglichkeit bietet das gekaufte Stück Fleisch genau dem Rind des Betriebes zuzuordnen und dessen gesamte Historie mit Bildern, Fütterung und Aufenthalte einzusehen.

Für den Betrieb bietet dieses Geschäftsmodell die Möglichkeit neue Wege zu gehen und eine unternehmerische Weiterentwicklung.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Adam, Dietrich (1997): *Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden; mit Fallstudien und Lösungen*, 4. vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Nachdruck, Gabler, Wiesbaden
- Backerra, Hendrik; Malorny, Christian; Schwarz, Wolfgang (2007): *Kreativitätstechniken: Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern*, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG
- Barbieri, C., Mahoney, E., & Butler, L. (2008). *Understanding the nature and extent of farm and ranch diversification in North America*. *Rural Sociology*, 73(2).
- Bibeault, Donald (1982): *Corporate turnaround. How managers turn losers into winners*. New York; Montréal: McGraw-Hill.
- Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*. in: Bieger, Thomas (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 13–70
- Blum, Ulrich; Leibbrand, Frank (2013): *Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit*, Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Cropley David, Cropley Arthur (2017): *Die Psychologie der organisationalen Innovation: Eine Einführung für Führungskräfte*, Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Ericksen, Jörgen (2011): *Controlling Instrumente von A-Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung*, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Freyer, Bernhard (2016): *Ökologischer Landbau: Grundlagen, Wissenstand und Herausforderungen*, 1. Auflage, Haupt Verlag, Bern.
- Gaida, Klemens (2011): *Gründen 2.0, Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser, München
- Gaubinger, Kurt; Werani, Thomas; Rabl, Michael (2008): *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement*, Springer-Verlag
- Gutschelhofer, Alfred; Riegler, Christian (1994) *Kostenmanagement im Verwaltungsbereich*. In: *Krickl O.C. (eds) Geschäftsprozessmanagement. Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, vol 11. Physica-Verlag
- Heinen, Edmund (Hrsg.) (1984): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre Grundlagen - Strategien - Modelle: Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Herr, Gunther (Hrsg.) (2017): *Die Unlogik der Innovation: Wie Sie durch Widersprüche Leadership meistern*, 1. Auflage, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main

- Hesse, Wolfgang; Merbeth, Günter; Frölich, Rainer (1992): *Software-Entwicklung - Vorgehensmodelle, Projektführung, Produktverwaltung*, Oldenbourg-Verlag, 1992
- Higgins, James M., Wiese, Gerold G., (1996): *Innovationsmanagement Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg*, Springer Verlag, Heidelberg
- Hinterhuber, Hans (2006): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*. 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Huber, Frank (2004): *Erfolgsfaktoren von Markenallianzen – Analyse aus Sicht des strategischen Managements*, Habil., Wiesbaden.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2008): *Sales Excellence*, Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Horx, Matthias (2007): *Zukunft machen: Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- King, Nigel; Anderson, Neil (1995): *Innovation and change in organizations*, Routledge, London
- Klahold, Andre (2009): *Empfehlungssysteme: Recommender Systeme - Grundlagen, Konzepte und Lösungen*, 1. Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk Jr., George; Deimler, Michael (2013): *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. in: Deimler, Michael S. (Hrsg.): *Own the future : 50 ways to win from the Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, S. 291–298
- Lowe, Marcy; Gereffi, Gary. (2009). *A Value Chain Analysis of the U.S. Beef and Dairy Industries*. Technical Report: 10.13140/RG.2.1.1502.9523.
- Lueger, Manfred (1997): *Unternehmenserfolg als Hindernis. Zur sozialen Logik von Entwicklungsbarrieren* in Journal für Betriebswirtschaft, Ausgabe 47(5), S. 248-265.
- Lumpkin, Gregory; Dess, Gregory (1996): *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance* in: The Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, OSF Verlag.
- Padberg, Ekkehart (2010): *Management by Excellence Unternehmensressourcen gezielt mobilisieren und nutzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pillkahn, Ulf (2007): *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung*, GWA Kommunikation GmbH Verlag, Erlangen.
- Pinkwart, Andreas (2000): *Marketing-Strategien für den Unternehmens-Turnaround*. In: Jörn-Axel Meyer: *Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen*. München: Vahlen, S. 165–182.
- Porter, Michael Eugene (1992): *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 3. Auflage. Frankfurt am Main 1992.

Schallmo, Daniel (2013a): *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Gabler, Wiesbaden

Schiepek Günter (2003): *Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie*, dgvt-Verlag, Tübingen.

Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, 2. Aufl., Eul, Lohmar

Steffen, Nina; Spiller, Achim (2018): *Bericht zur Markt- und Versorgungslage Fleisch 2018*, Herausgeber: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung/Anstalt des öffentlichen Rechts/Referat Marktinformation, Kritische Infrastruktur Landwirtschaft, Bonn.

Süss-Reyes, Julia; Fuetsch, Elena; Keßler, Alexander; Frank, Hermann (2016): *Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich*, Bericht
Herausgeber: Wirtschaftsuniversität Wien.

Barbieri, Carlo (2013): *Assessing the sustainability of agritourism in the US: a comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures* in: Journal of Sustainable Tourism, 21(2), S. 252-270.

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Venkatraman, Ramakrishnan (1989). *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*. Management Science, Ausgabe Nr. 35 (8): S. 942-962.

Weiss, Walpurga (2007): *Regionalität und regionale Lebensmittel. In: Ernährungsalltag im Wandel*. Springer, Vienna.

Wildemann, Horst (2013): *Nutzung von verborgenen Unternehmensressourcen in Krisensituationen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wiegand, Jürgen (2005): *Handbuch Planungserfolg: Methoden, Zusammenarbeit und Management als integraler Prozess*, df Hochschulverlag AG.

Wilson, Chauncey (2013): *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method*, Elsevier Science, Burlington

Winkelhofer, Georg (2006): *Kreativ managen: Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter*, Springer-Verlag.

Wirtz, Bernd W. (2011): *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden

Online-Quellen

Becker, Jörg (1998): *Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung und ihre Einbettung in ein Vorgehensmodell zur Erstellung betrieblicher Informationsmodelle*

<https://www.wi-inf.uni-duisburg-essen.de/MobisPortal/pages/rundbrief/pdf/Beck98.pdf> [Stand: 20.12.2019]

- Landwirtschaftskammer Österreich, 2016, *Agrarischer Ausblick Österreich 2025 - Ergebnisse des Strategieprozesses*, Bericht
<https://www.lko.at/media.php?filename=download%3D%2F2016.11.30%2F148049533266992.pdf&rn=Ag+rarischer%20Ausblick%20%D6sterreich%202025.pdf> [Stand: 20.12.2019]
- Lkonline (2018): *Digitale „Arbeiter“ für den Acker: Ein Update der digitalen Möglichkeiten auf dem Feld*.
<https://stmk.lko.at/digitale-arbeiter-f%C3%BCr-den-acker+2500+3252552> [Stand: 04.09.2020]
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2013), *Unternehmerische Potenziale besser nutzen: Handbuch für erfolgreiche Diversifizierung*, München,
<https://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/landwirtschaft/dateien/hb-diversifizierung.pdf> [Stand: 16.11.2019]
- bmnt.gv.at (2019), *Erste Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2016*
<https://www.bmnt.gv.at/land/produktion-maerkte/Agrarstrukturerhebung-2016---erste-Ergebnisse-.html>
[Stand 14.11.2019]
- Eis Greissler (2018) – *Über Uns* Onlinseite,
<https://www.eis-greissler.at/ueber-uns/unsere-story/> [Stand 16.08.2019]
- Fleisch-teilstuecke.at (2019): *Rinderhaltung in Österreich*
<http://www.fleisch-teilstuecke.at/de/landwirtschaft/rinderhaltung-in-oesterreich/> [Stand 13.11.2019]
- greencare-oe.at (2018), *Über Green Care - Wo Menschen aufblühen*, Online
<https://www.greencare-oe.at/ueber-green-care+2500++1000078+1028> [Stand 09.08.2019]
- Kärntner Regional Medien GmbH, Völkermarkter Ring 25, A-9020, Spittaler, Regionalmedien.at, Ausgabe Nr. 6/2018 | 21./22. März 2018
- Kreativitätstechniken.info (2019): *Know-How und Seminare zu kreativer Problemlösung & Design Thinking, Morphologischer Kasten*, Online
<https://kreativitaetstechniken.info/category/ideen-generieren/morphologischer-kasten/> [Stand: 12.11.2019]
- Lkonline (2018): *Wer gilt rechtlich als Landwirt?*
<https://ooe.lko.at/wer-gilt-rechtlich-als-landwirt+2500+2195323> [Stand 06.09.2019]
- Mein hof mein Weg 2018: *Landwirtschaftskammern Österreich*, Homepage,
<https://ideencheck.meinhof-meinweg.at/> [Stand: 16.12.2019]
- Metzger, Uwe (2015): *Nutzwertanalyse, Homepage*
<https://www.irman.de/glossar/nutzwertanalyse/> [Stand 17.12.2019]
- Neumann, Uwe (2018): *Wie Sie das richtige Geschäftsmodell für sich entwickeln*
<https://www.wois-innovation.de/wie-sie-ein-geschaeftsmodell-entwickeln> [Stand 08.12.2019]
- Österreich isst informiert (2018): *Wo kommen unsere Lebensmittel her?*
https://www.oesterreich-isst-informiert.at/lebensmittel/wo-kommen-unsere-lebensmittel-her/?gclid=CjwKCAiAgJWABhArEiwAmNVTB1tUkjoIjRlibb1Ym3--iVZUt3aWbal74bYq31tN6T-gd9SvMAvNGRoCn0kQAvD_BwE [Stand 10.01.2021]

Pressrelations knowledge discovery (2019): *Die Digitalisierung auf dem Acker nimmt Fahrt auf*
<https://www.pressrelations.com/blog/de/proaktive-trendanalysen-mit-firstsignals-am-beispiel-agtech>
[Stand: 15.12.2019]

RINDERZUCHT AUSTRIA (2019): *Rinderzucht in Österreich*
<https://www.zar.at/Rinderzucht-in-Oesterreich.html> [Stand 13.11.2019]

Sammer, Werner (2019): *Der Business Model Canvas: Dein Geschäftsmodell kompakt*
<https://ut11.net/de/blog/dein-geschäftsmodell-kompakt-der-business-model-canvas> [Stand 07.12.2019]

STATISTIK AUSTRIA. *Agrarstrukturerhebungen* (1995, 1999 und 2010: Vollerhebungen; 2003, 2005, 2007, 2013 und 2016 Stichprobenerhebungen). – 1) Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe,
Pressemitteilung: 11.567-127/17
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/agrarstruktur_flaechen_ertrage/betriebsstruktur/113147.html [Stand 09.08.2019]

STATISTIK AUSTRIA. *Versorgungsbilanzen* (Versorgungsbilanzen für Fleisch nach Arten 2019)
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/preise_bilanzen/versorgungsbilanzen/index.html

wirtschaftslexikon.gabler.de (2019): *Definition Swot-Analyse*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664> (Stand: 15.11.2019)

zukunftsinstitut.de (2019): *Zukunftsforschung als integrierte Prognostik*
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/methoden-der-trend-und-zukunftsforschung/> [Stand: 16.12.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Bezugsrahmen Theorie, Quelle: Eigene Darstellung.....	3
Abb. 2: Bezugsrahmen Praxis, Quelle: Eigene Darstellung.....	4
Abb. 3: : Porter Wertkette, Quelle: Porter 1992, S. 61.....	16
Abb. 4: Wertschöpfungskette Rinderwirtschaft in Anlehnung an Lowe / Gereffi 2009, S 15.....	18
Abb. 5: Nutzung von Unternehmensressourcen in Anlehnung an Wildemann (2013), S.365.....	20
Abb. 6: Betriebliche Turnaroundphasen in Anlehnung an Wildemann (2013), S. 369..	21
Abb. 7: Ressourcen erkennen in Anlehnung an Padberg (2010), S. 83.....	23
Abb. 8: SWOT Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.	25
Abb. 9: 9-Windows Operator mit Leitfragen zu allen Dimensionen, Quelle: Lercher u. a. (o.J.), S. 34.....	36
Abb. 10: Beispiel eines Stuhls - Morphologischer Kasten, Quelle: Kreativitätstechniken.info, Onlinequelle [08.07.2019].....	37
Abb. 11: FCB Matrix in Anlehnung an Higgins/Wiese (1996), S. 97.....	38
Abb. 12: Die neun Bausteine des Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 18 f. (leicht modifiziert).	41
Abb. 13: Teilmodelle nach dem integrierten Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2011), S. 113 (leicht modifiziert)..	44
Abb. 14: Geschäftsmodellansatz - wertbasiert nach Bieger und Reinhold, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 62.	47
Abb. 15: Geschäftsmodelldimensionen und –elemente nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013a), S. 119..	48
Abb. 16: Tradeoff zwischen Kosten und Nutzwert, Quelle: Heinen (1984), S. 316..	53
Abb. 17: Die Elemente im Business Modell Canvas, Quelle: Sammer, Onlinequelle [08.07.2019].....	56
Abb. 18: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6.....	58
Abb. 19: Der St. Galler Business Model Navigator™, Quelle: Der St. Galler Business Model Navigator (2018), S. 16...	59
Abb. 20: Die Ansätze der Musteradaption im Vergleich, Quelle: Gassmann/Frankenberger/ Csik (2017), S. 39.....	60
Abb. 21: Geschäftsmodell und Hierarchie vertikaler Integration, Quelle: Neumann (2018), Onlinequelle [08.07.2019].....	62
Abb. 22: Vorgehensmodell vereinfacht, Quelle: Eigene Darstellung..	64
Abb. 23: Vorgehensmodell gesamt, Quelle: Eigene Darstellung..	69

Abbildungsverzeichnis

Abb. 24: Wertschöpfungskette Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.....	74
Abb. 25: BMC Idee 1, Quelle: Eigene Darstellung.....	79
Abb. 26: BMC Idee 2, Quelle: Eigene Darstellung.....	80
Abb. 27: BMC Idee 3, Quelle: Eigene Darstellung.....	81
Abb. 28: Induktive Inhaltsanalyse, Quelle: Ramsenthaler (2013), S.29, zitiert nach: Mayring (2000), S.86..	87
Abb. 29: Ablaufplan der qualitativen Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring 2015, S. 70.....	88
Abb. 30: Beispiel einer Fragenauswertung, Quelle: Eigene Darstellung.	89

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Landwirtschaft – damals und heute, Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria (2017), Onlinequelle [Stand: 06.09.2018].	6
Tab. 2: Merkmale für Innovationsmaßnahmen hinsichtlich betrieblicher Orientierung, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.125 (leicht modifiziert).	7
Tab. 3: Merkmale für Innovationsmaßnahmen hinsichtlich familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.126 (leicht modifiziert).	8
Tab. 4: Merkmale für Innovationsorientierung hinsichtlich betrieblicher und familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.129-130 (leicht modifiziert).	10
Tab. 5: Merkmale für Proaktivität hinsichtlich betrieblicher und familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.133-134 (leicht modifiziert).	11
Tab. 6: Merkmale für Risikoorientierung hinsichtlich betrieblicher und familiärer Faktoren, Quelle: Projektbericht landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich (2016), S.137-138 (leicht modifiziert).	13
Tab. 7: Einzeldarstellung Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 8: Ressourcenliste Teil 1, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 9: Ressourcenliste Teil 2, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Tab. 10: Ressourcenliste Teil 3, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 11: Ressourcenliste Teil 4, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 12: Ressourcenliste Teil 5, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tab. 13: Ressourcenliste Teil 6, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Tab. 14: Einzeldarstellung Phase 2, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Tab. 15: Einzeldarstellung Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Tab. 16: Einzeldarstellung Phase 4, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Tab. 17: Betriebsspiegel Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Tab. 18: Ressourcenliste Teil 1, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tab. 19: Ressourcenliste Teil 2, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tab. 20: Ressourcenliste Teil 3, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tab. 21: Ressourcenliste Teil 4, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Tab. 22: SWOT Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Tab. 23: Nutzwertanalyse Anguszuchtbetrieb Zenzbauer, Quelle: Eigene Darstellung.	83
Tab. 24: Adaption Phase 2, Quelle: Eigene Darstellung.	93

Tabellenverzeichnis

Tab. 25: Adaption Phase 4, Quelle: Eigene Darstellung	93
Tab. 26: : adaptiertes Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellungersetzen	94

ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN UND GRUPPIERUNG

Interviewleitfaden für Experteninterviews

1. Einleitende Frage

1. Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.
2. Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?
3. Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

1. Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?
2. Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?
3. Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?
4. Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?
5. Wie viele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

1. Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?
2. Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?
3. Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?
4. Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?
5. Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?
6. Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?
7. Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?
8. Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

1. Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?
2. Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?
3. Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?
4. Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?
5. Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?
6. Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische Herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?
7. Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?
8. Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?
9. Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?
10. Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

1. Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?
2. Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?
3. Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?
4. Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Anhang 1: Interviewlei

5. Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch erwähnen: außergewöhnliches Sortiment, Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt, Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften, Wettbewerbsvorteile, Kundenbindung, Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse, Kundengewinnung, Vertrauen der Konsumenten, wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)
6. Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen: hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand, Ständige Anwesenheit am Betrieb, Organisation des Verkaufs, Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren, Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt)

6. Abschlussfragen- (Gruppe E)

1. Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?
2. Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Vielen Dank, für das Gespräch und Ihre Zeit!

ANHANG 2: AUSWERTUNGSANALYSE DER INTERVIEWS

Inhaltsanalyse nach Mayring

In der weiteren Auswertung werden die Befragten ExpertInnen folgendermaßen abgekürzt.

Betrieb	Experte
Hammer Fleisch	A
Pözl Gemüse	B
Freilandeier Fam. Maier	C
Weingut Pauritsch	D
Lanz - Brot aus dem Hügelland	E
Berghold - Trockenfrüchte	F
Experte G	G
Kainacher - Ab Hof Verkauf	H

Gruppe A

Frage:

Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Hofnachfolger von Eltern	-	Nahezu alle Betriebe wurden im Zuge der Hofnachfolge übernommen und somit war kein Betrieb dabei, welcher erst neu gegründet wurde. In 7 von 8 Fällen wurde die direkte Hofnachfolge von den Eltern angetreten, in einem Fall waren die Schwiegereltern die Vorgänger, welche den Hof geleitet haben.
B	Ich bin der Hofnachfolger der Eltern.	-	
C	Hofnachfolge von den Schwiegereltern übernommen.	-	
D	Ja genau ich bin der Hofnachfolger meiner Eltern	-	
E	Ja	-	
F	Ja	-	
G	Ja ich bin der Hofnachfolger.	-	
H	Ja, als Hofnachfolger übernommen	-	

Frage:

Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Wissen wurde hauptsächlich selbst angeeignet.	Selbst angeeignet	Hinsichtlich der Ausbildung gab es vermehrt, bereits

Anhang 2: Auswertungsa

B	Ja es gibt eine landwirtschaftliche Ausbildung.	Ja	Fachkenntnisse oder eine Fachausbildung, in wenigen Fällen wurde das Wissen selbst angeeignet, aber auch hier wurden jeweils Schulungen besucht um in der Landwirtschaft besser zurechtzukommen.
C	Wissen wurde selbst angeeignet. Ehepartner hat landwirtschaftliche Ausbildung.	Selbst angeeignet	
D	Fachausbildung vorhanden.	Ja	
E	Ja, Fachausbildung ist vorhanden.	Ja	
F	Wissen über die Landwirtschaft wurde selbst angeeignet.	Selbst angeeignet	
G	Ich bin landwirtschaftlicher Facharbeiter.	Ja	
H	Ja, landwirtschaftlicher Facharbeiter	Ja	

Frage:

Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Es gibt Fleischauszeichnungen und das Label Gutes vom Bauernhof	Auszeichnungen und Label	Sehr viele Betriebe verfügen über Zertifizierungen oder Gütesiegeln aber auch Auszeichnungen oder Prämierungen wurden genannt. Bei allen Teilnehmern bei diesem Interview gibt es bei den Produkten das Label „Gutes vom Bauernhof“. Nur ein Betrieb sieht die Auflagen einer Zertifizierung als Erschwernis an.
B	Es gibt kaum Zertifizierungen, jedoch werden diese als eher hinderlich angesehen, weil manche Auflagen nur unnötige Erschwernis des Betriebes mit sich brachten.	Kaum Zertifizierungen, Auflagen sind Erschwernis	
C	Ja es gibt Labels und Zertifizierungen für die eigenen Produkte	Label und Zertifizierungen	
D	Ja, Label und Zertifizierung ist vorhanden.	Label und Zertifizierungen	
E	Hauptsächlich Prämierungen und Gutes vom Bauernhof.	Prämierungen und Label	
F	Ja Bio und Gutes vom Bauernhof.	Bio-zertifiziert und Label	
G	Bio-zertifiziert.	Bio-zertifiziert	

Anhang 2: Auswertungsa

H	Ja es gibt Zertifizierungen und Gütesiegel	Zertifizierungen und Gütesiegel	
---	--	---------------------------------	--

Gruppe B

Frage:

Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ist risikobereit, Ja Risiko muss eingegangen werden für wirtschaftlichen Erfolg	Ja, risikobereit	7 der 8 befragten Experten würden sich selbst als risikobereite Betriebsleiter einstufen. Viele führten dahingehend auch aus, dass ein gewisses Risiko unbedingt notwendig ist, um den Betrieb weiterzuführen, sehr häufig wurde auch gesagt, dass der Stillstand gerade in der landwirtschaftlichen Branche sehr schlecht ist. Drei der Befragten sagten auch, dass man auch langsam wachsen kann und nicht notwendigerweise ein existenzgefährdendes Risiko eingehen muss.
B	Eine gewisse Risikobereitschaft sollte schon vorhanden sein, aber man muss nicht hohe Summen investieren, um erfolgreich zu sein, man sollte eher langsam wachsen.	Etwas risikobereit	
C	Ja man ist risikobereit, und möchte schon mit der Zeit gehen. Meine Existenz würde ich jedoch nicht riskieren.	Ja, risikobereit	
D	Ja ich bin risikobereit.	Ja, risikobereit	
E	Ja ich bin risikobereit und man muss Risiken eingehen.	Ja, risikobereit	
F	Ja ich bin risikobereit und man muss Risiko eingehen.	Ja, risikobereit	
G	Nicht risikobereit.	Nein, nicht risikobereit	
H	Ja, im kleinen Ausmaß. Ja man muss Risiko eingehen sollte aber vorher einschätzen können, ob es dem Betrieb wirklich hilft.	Etwas risikobereit	

Frage:

Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja	-	Alle befragten Betriebe behaupten von sich selbst einen innovativen Betrieb zu führen. Sehr häufig war man der Meinung allein die Tatsache Selbstvermarktung zu betreiben zählt schon als sehr innovativ im landwirtschaftlichen Bereich.
B	Ja wir sehen uns selbst als innovativen Betrieb.	-	
C	Ja man sieht sich selbst als innovativen Betrieb, weil Computer und Maschinen bestmöglich genutzt werden.	-	
D	Ja	-	
E	Ja	-	
F	Ja	-	
G	Ja	-	
H	Ja, sehe meinen Betrieb als innovativ.	-	

Frage:

Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Man möchte transparenter werden, um Kunden genau zu zeigen was alles am Betrieb passiert und im Gegensatz zum Großhandel zu zeigen, wie es in Wahrheit abläuft auf einem Betrieb mit Schweinezucht. Der Betrieb soll ansehnlich sein für Konsumenten und soll wirtschaftlich erfolgreich sein.	Dem Kunden Transparenz über Schweinezucht vermitteln. Ansehnlicher und rentabler Betrieb.	Auf die Frage hinsichtlich der Zukunftspläne und einer damit verbundenen Vergrößerung, planen nur drei der Experten mit einer Vergrößerung, die restlichen Betriebe möchten entweder ihre Qualität verbessern, eine höhere Transparenz für den Kunden schaffen, oder eine bessere Stabilität in den Betriebsablauf bringen.
B	Es sind kleinere Vergrößerungen geplant, jedoch liegt das Hauptaugenmerk auf die Etablierung von innovativen Produkten.	Kleine Vergrößerung, Fokus aber auf innovative Produkte.	

Anhang 2: Auswertungsa

C	Vergrößerung der Legehühneranzahl und Erweiterung des Sortiments durch Eigenschlachtung am Hof und Verkauf der Suppenhühner in der Selbstvermarktung. Auch die Selbstherstellung von Hunde- und Katzenfutter wurde seit kurzem im Betrieb umgesetzt.	Vergrößerung der Legehühneranzahl und neue Produkte wie Suppenhühner und Hundefutteretablieren.	
D	Es werden gerade große Investitionen in Zukunftsprojekte getätigt, dabei ist eine Umstrukturierung des Betriebes das Ziel. Damit einhergehend ist auch eine Vergrößerung des Betriebes.	Komplette Umstrukturierung durch Investition und Vergrößerung.	
E	Nein keine Pläne.	Keine Pläne	
F	Keine Pläne für die Zukunft, weil keine Hofnachfolge da ist	Keine Pläne	
G	Keine Vergrößerung, eher eine solide Stabilität in der Betriebsführung erlangen.	Stabilität statt Vergrößerung	
H	Keine Vergrößerung, sondern so bleiben und in Zukunft wäre sogar eine Verkleinerung mit dafür höherer Qualität interessant, wenn es möglich ist.	Qualitätssteigerung erreichen, eventuell sogar Verkleinerung	

Frage:

Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja wird verfolgt, man muss sehr sensibel sein was man tut und sagt und muss sehr genau auf jeden einzelnen	Ja es wird verfolgt, die Sensibilität gegenüber dem Kunden spielt eine große Rolle.	Das Marktgeschehen wird von nahezu allen Experten sehr genau beobachtet, ein großer Fokus

Anhang 2: Auswertungsa

	Kunden eingehen. Dabei muss man auch immer wieder spezifische Lösungen finden.		wird hierbei auf den Kunden und dessen Einkaufsverhalten und Feedback gelegt. Einer der acht Experten interessiert sich besonders für die jüngere Generation, da diese in Zukunft bestimmen werden, was nachgefragt wird und wohin man als Selbstvermarkter in der Betriebsgestaltung gehen muss, um fit für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein.
B	Ja sehr intensiv	Ja sehr intensiv	
C	Was am Markt geschieht wird hauptsächlich über den Kunden und dessen Einkaufsverhalten ermittelt. Aufgrund des geringen direkten Kundenkontaktes, weil über Automaten verkauft wird, sieht man die Entwicklung durch die veränderten Absätze.	Aus dem Einkaufsverhalten des Kunden wird die Entwicklung am Markt beobachtet.	
D	Ja, Markt wird aufmerksam verfolgt.	Ja	
E	Ja wird verfolgt.	Ja	
F	Nein nur im geringen Ausmaß.	Nein nur im geringen Ausmaß.	
G	Ja wird verfolgt.	Ja	
H	Ja, der Markt wird verfolgt, besonders die junge Generation.	Ja, Hauptaugenmerk liegt auf der jungen Generation.	

Frage:

Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja bekomme ich mit, hier ist grundlegend der Großhandel Mitschuld, da dieser die Preispolitik bestimmt. Wen Großbetrieb mit 1000 Zuchtschweinen und 10.000 Mastplätzen nicht mehr rentabel sind, sollten schon alle Alarmglocken läuten. Viele LandwirtInnen haben verlernt	Schuld für das Bauernsterben ist die negative Entwicklung der Preispolitik und das geringe Verständnis für unternehmerisches Denken bei den LandwirtInnen.	Alle Experten nehmen das Bauernsterben in deren Umfeld wahr und glauben, dass die fehlende Hofnachfolge der Hauptgrund dafür ist. Oftmals mangelt es an unternehmerischen Fähigkeiten um einen eher konservativen Betrieb wieder als

Anhang 2: Auswertungsa

	unternehmerisch klug zu agieren.		rentablen Betrieb umzugestalten.
B	Ja	Ja	
C	Ja bekomme ich direkt mit, weil Partnerbetriebe meiner Direktvermarktung mittlerweile aufgehört haben, weil im Zuge der Nachfolge große Investitionen nötig waren und die Nachfolger nicht bereit waren dieses Risiko einzugehen. Ebenso muss man wachsen um noch rentabler zu werden, weil der Arbeitsaufwand bei einer größeren Anzahl an Hühnern nicht viel größer wird, jedoch der Absatz deutlich rentabler wird. Zudem ist es für junge LandwirtInnen schwierig, etwas zu finden auf das sich die Betriebe spezialisieren können, weil man aus einem sehr gemischten Betrieb kommt und dieser oft nicht rentabel ist.	Viele Partnerbetriebe sind davon betroffen. Grund ist oft die fehlende Hofnachfolge oder die Angst vor hohen Investitionen im Zuge der Hofübergabe, um den Betrieb rentabel zu gestalten.	
D	Ja, das Bauernsterben ist auch in der Weinbranche ein aktuelles Thema.	Ja, auch in der Weinbranche erkennbar	
E	Ja bekommt man mit.	Ja	
F	Ja bekommt man mit, meistens durch fehlende Hofnachfolge.	Ja, weil keine Hofnachfolger vorhanden sind	
G	Ja wird wahrgenommen und war auch Grund für den Einstieg in die Direktvermarktung.	Ja, war auch Grund für den Einstieg in die Selbstvermarktung	

Anhang 2: Auswertungsa

H	Ja, bekommt man unmittelbar mit.	Ja	
---	----------------------------------	----	--

Frage:

Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja wird versucht. Inspiration kommt hier auch von den jungen Mitarbeitern im Betrieb, wodurch man immer neue Dinge lernt und nicht betriebsblind wird.	Ja, durch junge Mitarbeiter	Generell waren die Experten sehr offen für neue Dinge und waren Veränderungen und neuen Ideen sehr zugetan, keiner der befragten sagte er findet neue Ideen uninteressant, auch die bereits älteren Betriebsleiter waren dahingehend offen.
B	Ja es wird stetig versucht neue Dinge zu lernen. Sei es durch Schulungen, Workshops, Fachzeitschriften oder Treffen mit anderen Betrieben.	Ja, durch Schulungen usw.	
C	Durch frühere Ideen und Vermarktungen hat man dazu gelernt und sich dadurch weiterentwickelt.	Ja, aus der eigenen Erfahrung	
D	Neue Ideen werden gerade umgesetzt, von einem neuen Vermarktungskonzept bis hin zur Eröffnung eines Buschenschankes mit Erlebnismöglichkeiten für die Kunden sind sehr viele Ideen gerade in der Umsetzung.	Ja, es werden gerade neue Konzepte umgesetzt	
E	Ja, im persönlichen Austausch mit anderen lernt man neue Dinge dazu und durch Schulungen bildet man sich weiter.	Ja, im Austausch mit anderen Betrieben	
F	Ja im Detail werden Optimierungen umgesetzt.	Ja, durch kleinere Optimierungen	
G	Ja wird besonders in Bezug auf die Direktvermarktung aufmerksam verfolgt.	Ja, alles was die Direktvermarktung betrifft	

Anhang 2: Auswertungsa

H	Ja, Weiterbildung ist sehr wichtig.	Ja, durch Weiterbildung	
---	-------------------------------------	-------------------------	--

Frage:

Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Aufgeteilt in Arbeitsabläufe nach Gefühl erledigen und systematische Arbeitsweise. Beides ergänzt sich und ist notwendig.	Nach Gefühl und systematisch	Bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsabläufe wurde sehr häufig genannt, dass es eine Mischung aus einem systematischen abläuft und einem flexiblen spontanen Ablauf ist, gerade aufgrund der Abhängigkeit hinsichtlich des Wetters sagen viele, dass hier ein hohes Maß an Flexibilität gegeben sein muss und man auch nicht immer alles systematisch planen kann. Bei sich immer wiederholenden Arbeitsabläufen sagt man aber schon, dass hier ein sehr geregelter Ablauf Im Betrieb etabliert wurde.
B	Ja der Ablauf ist systematisch, jedoch zählt man auch auf die eigenen Erfahrungswerte.	Systematisch, aber auch aus Erfahrung	
C	Es gibt eine klare Arbeitseinteilung im Betrieb und auch der ganze organisatorische Ablauf erfolgt sehr systematisch, nicht zuletzt, um zu wissen, wann auch Zeit für andere Dinge bleibt.	Sehr systematisch	
D	Es wird eine gemischte Vorgehensweise verfolgt, je nach unterschiedlichen Aufgaben ist der Arbeitsablauf unterschiedlich.	Gemischter Ablauf	
E	Großteils sind die Arbeitsabläufe sehr strukturiert, es gibt aber auch Tätigkeiten, bei denen man flexibel sein muss.	Großteils strukturiert, aber bei Bedarf auch flexibel	
F	Arbeiten werden nach Erfahrung und Notwendigkeit erledigt.	Nach Erfahrung	
G	Eine Kombination aus beidem wird angewendet.	Gemischter Ablauf	

Anhang 2: Auswertungsa

H	Eine Mischung aus beiden.	Gemischter Ablauf	
---	---------------------------	-------------------	--

Frage:

Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Wenig über Internet, das meiste wird über Gespräche mit anderen Betrieben usw. erlangt.	Über Austausch mit anderen	Bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsabläufe wurde sehr häufig genannt, dass es eine Mischung aus einem systematischen abläuft und einem flexiblen spontanen Ablauf ist, gerade aufgrund der Abhängigkeit hinsichtlich des Wetters sagen viele, dass hier ein hohes Maß an Flexibilität gegeben sein muss und man auch nicht immer alles systematisch planen kann. Bei sich immer wiederholenden Arbeitsabläufen sagt man aber schon, dass hier ein sehr geregelter Ablauf Im Betrieb etabliert wurde.
B	Ja, wird genutzt	Ja	
C	Neues Wissen wird durch Fachliteratur oder im Austausch mit Lieferanten und Ärzten gewonnen aber auch durch die Teilnahme an Fachtagen in dem man sich mit anderen Betrieben austauscht wird durchgeführt. Mit mehr Zeit wäre auch noch der Wunsch nach mehr Ausbildung gegeben dies wird aber vermutlich in Zukunft irgendwann nachgeholt.	Literatur, Austausch mit anderen und Fachtags Teilnahme	
D	Im Winter werden jährlich Weiterbildungen gemacht.	Weiterbildungen im Winter	
E	Besuch von Schulungen und Kursen	Schulungen und Kurse	
F	Notwendige Kurse für den Betrieb wurden schon besucht.	Nur notwendige Kurse	
G	Ja, durch Fachzeitschriften und Weiterbildungskurse.	Fachzeitschriften und Literatur	
H	Ja, es werden Weiterbildungsmaßnahmen unternommen	Ja	

Gruppe C

Frage:

Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Weiterentwicklung in Richtung Transparenz des Betriebes	Mehr Transparenz	Ein Großteil der Betriebe möchte auch neue Ideen in

Anhang 2: Auswertungsa

B	Ja es wird immer an neuen Ideen gearbeitet.	Ja	seinem Betrieb umsetzen, sehr häufig wurden hier Ideen in Bezug auf Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit genannt. Aber auch neue Ideen, die für Kunden sehr interessant sind, beziehungsweise um den Kunden neue Dinge zu bieten werden gern umgesetzt.
C	Zwei konkrete Ideen bzw. Pläne sind zum einen eine dritte Herde in unserem Betrieb einzusetzen, die zweite Idee ist es einen neuen Verkaufsort zu schaffen, hierzu müsste ein altes Stallgebäude umgebaut werden damit wir dieses verwirklichen können das ist aber bereits in Planung und wird in den nächsten 1-2 Jahren umgesetzt.	Ja, es gibt zwei konkrete Pläne	
D	Neue Ideen werden gerade realisiert.	Neue Ideen werden gerade realisiert.	
E	Weiterentwicklung im kleinen Ausmaß passiert ständig.	Ständige Weiterentwicklung im kleinen Ausmaß	
F	Nein	Nein	
G	Ja es wird über Modernisierung, Vereinfachung und Qualitätsverbesserung nachgedacht.	Modernisierung, Qualitätsverbesserung und Vereinfachung	
H	Es gibt kleinere Verbesserungsideen, welche in Zukunft umgesetzt werden.	Kleinere Verbesserungen	

Frage:

Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ist dokumentiert, wird aber eher aus dem Gefühl heraus verwaltet.	Dokumentiert und wird aus dem Gefühl verwaltet	Hier sagte jeder der Befragten man wisse welche Ressourcen man hat ob diese Ressourcen auch dokumentiert oder schriftlich vorhanden sind liegt sehr häufig daran, ob der Betrieb eine
B	Es gibt einen klaren Überblick über die eigenen Ressourcen.	Klarer Überblick	
C	Die eigenen Ressourcen hat man im eigenen Kopf.	Im Kopf	

Anhang 2: Auswertungsa

D	Ja, eine digitale Übersicht über den Betrieb und dessen Ressourcen ist vorhanden.	Digitale Übersicht	Buchhaltung führen muss oder nicht.
E	Überblick über eigene Ressourcen ist vorhanden und auch dokumentiert.	Dokumentierte Übersicht	
F	Überblick ist schriftlich dokumentiert.	Dokumentierte Übersicht	
G	Ressourcenüberblick ist nur im Kopf und nicht dokumentiert.	Im Kopf	
H	Ja, sehr vieles ist dokumentiert.	Vieles ist dokumentiert	

Frage:

Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Überlegungen passieren immer aus dem Gefühl heraus.	Überlegungen aus dem Gefühl	Jeder der Befragten sagte er mache sich auch laufend Gedanken über seine eigenen Ressourcen und versucht diese bestmöglich zu nutzen.
B	Ja, es wird alles genutzt was wir haben.	Alles wird genutzt	
C	Besonders über die eigenen Gebäude Hof macht man sich immer wieder Gedanken wie man diese besser nutzen kann. Generell macht man sich immer ständig Gedanken über seine eigenen Ressourcen.	Macht sich immer Gedanken	
D	Man macht sich sehr viele Gedanken, um bei der Verwirklichung einer neuen Idee sehr ressourcenschonend und nachhaltig zu arbeiten.	Macht sich immer Gedanken	
E	Ja, es wird immer wieder darüber nachgedacht.	Macht sich immer Gedanken	

Anhang 2: Auswertungsa

F	Im kleinen Ausmaß macht man sich Gedanken.	Macht sich immer Gedanken	
G	Ja man macht sich stetig Gedanken.	Macht sich immer Gedanken	
H	Ja, man macht sich darüber immer wieder Gedanken.	Macht sich immer Gedanken	

Frage:

Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja Trends werden aufmerksam verfolgt, gerade Umweltschutz und Tierschutz sind sehr wichtig für den Betrieb. Jeder Trend sollte nicht verfolgt werden, weil sonst zu hohe Kosten für den Betrieb entstehen. Es gibt auch Trends, die nicht sehr sinnvoll sind, diese muss man dennoch beachten, vor allem wenn die Medien diese sehr gut verkaufen.	Umwelt- und Tierschutz	Trends werden auch sehr aufmerksam verfolgt hier ist stets ein Hauptaugenmerk auf die Direktvermarktung zu vernehmen. Es gab aber auch kritische Stimmen vor allem in Bezug auf die mediale Erschaffung von Trends, welche auch umgesetzt werden müssen, obwohl man sie eigentlich für nicht sinnvoll erachtet, aber der Konsument es gerne haben möchte.
B	Ja Trends werden aufmerksam verfolgt. Ernährung ist ein wichtiges Thema, welches unseren Betrieb unmittelbar betrifft. Häufig fehlt uns die Zeit, neue Ideen weiterzuverfolgen und umzusetzen.	Ernährungstrends	
C	Ja es werden Fachzeitschriften gelesen und die Trends, die dort drin vorkommen werden, dann auch immer wieder versucht vielleicht im eigenen Betrieb umzusetzen.	Trends aus Fachzeitschriften	

Anhang 2: Auswertungsa

D	Trends werden aufmerksam verfolgt und auch stetig im Betrieb umgesetzt.	Trends versucht man am Betrieb umzusetzen	
E	Nein, Trends werden kaum verfolgt.	Nein, werden kaum verfolgt	
F	Ja wird gemacht.	Ja	
G	Ja Trends werden laufend verfolgt und auch überlegt diese im Betrieb umzusetzen.	Trends versucht man am Betrieb umzusetzen	
H	Trends, die unsere Produkte betreffen werden, genau beobachtet und man muss auch darauf reagieren, besonders auf negative Trends.	Trends, welche unsere Produkte betreffen, können auch negative Trends sein	

Frage:

Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Ja	Ja	Jeder der Befragten sagte ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein.
B	Ja man muss sich stetig weiterentwickeln.	Ja	
C	Ja ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein und auch Investitionen müssen laufend getätigt werden	Ja	
D	Ja	Ja	
E	Ja das trifft zu.	Ja	
F	Ja ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln.	Ja	
G	Ja	Ja	
H	Ja	Ja	

Frage:

Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische Herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Es ist bekannt das wissenschaftliche Methoden existieren,	Man weiß, dass es sowas gibt	Nur ein sehr geringer Anteil kannte Methoden

Anhang 2: Auswertungsa

	konkret kennen tut man sie aber nicht.		zur Ideengenerierung häufig sagte man wüsste ungefähr darüber Bescheid, aber konkret kennt man diese nicht. Dass solche Methoden aber durchaus hilfreich sein können wurde von sehr vielen befragten bestätigt.
B	Ja Methoden wie Mind-Mapping und Brainstorming sind bekannt und werden angewendet.	Mind-Mapping und Brainstorming	
C	Brainstorming ist bekannt, aber weitere Methoden zur Ideengenerierung sind nicht bekannt. Ich finde aber, dass solch systematische Herangehensweise hilfreich sein kann	Brainstorming	
D	Nein	Nein	
E	Konkrete Methoden zu Ideengenerierung sind nicht bekannt.	Man weiß, dass es sowas gibt	
F	Nein	Nein	
G	Nein sind nicht bekannt.	Nein	
H	Ja, gehört schon aber nicht konkret bekannt. Könnten durchaus hilfreich sein.	Man weiß, dass es sowas gibt	

Frage:

Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Nein es wurde noch keine Beratung in Anspruch genommen. Man sollte selbst Entscheidungen für seinen Betrieb treffen.	Nein	Konkrete Hilfe bei der Landwirtschaftskammer oder ähnlichen Institutionen wurde nur von 5 der 8 Experten in Anspruch genommen.
B	Ja sehr intensiv.	Ja	
C	Beratungen durch die Landwirtschaftskammer werden bereits durchgeführt und auch bei weiteren Fragen wird gerne die Landwirtschaftskammer kontaktiert.	Ja	
D	Ja, aber nur sehr wenig	Ja	
E	Nein	Nein	
F	Nein	Nein	

Anhang 2: Auswertungsa

G	Ja einmal in Anspruch genommen.	Ja	
H	Ja, wurde in Anspruch genommen	Ja	

Frage:

Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Für mich selbst nein, da ich schon meine Ressourcen bis zur Pension verplant habe. Für jüngere Leute ist solch ein Angebot aber durchaus sinnvoll.	Nein, da Ressourcen bis zur Pension bereits verplant sind.	Die Teilnahme an einem konkreten Workshop zur Ideengenerierung oder Weiterentwicklung des eigenen Betriebes war man grundsätzlich offen, jedoch sagte man stets diese Maßnahme sollte schon sehr wertvoll für den eigenen Betrieb sein und nicht zu allgemeine Themen behandeln. Würde es solch eine Maßnahme geben wäre man auch immer bereit dafür zu bezahlen.
B	Ja, Bereitschaft ist vorhanden.	Ja	
C	Ja Ich würde an solchen Workshop teilnehmen und auch dafür bezahlen.	Ja, auch kostenpflichtig	
D	Ja, wenn diese praxisbezogen sind	Ja, auch kostenpflichtig	
E	Nur sehr begrenzt, das Angebot müsste schon sehr besonders sein, weil ansonsten kein Bedarf besteht.	Nur wen das Angebot sehr besonders für den Betrieb geeignet ist.	
F	Nein	Nein	
G	Ja diese müssen aber spezifisch für meinen Betrieb geeignet sein.	Nur wen das Angebot sehr besonders für den Betrieb geeignet ist.	
H	Ja, wäre bereit auch wenn kostenpflichtig.	Ja, auch kostenpflichtig	

Frage:

Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Sind nicht bekannt.	Nein	Nur einer der Befragten Experten kannte eine Methode wie man ein Geschäftsmodell darstellt ansonsten wusste man lediglich, wie man sich Gedanken über
B	Ja sind bekannt, werden nicht angewendet.	Ja, werden aber nicht verwendet	
C	Nein sind nicht bekannt.	Nein	
D	Nein	Nein	
E	Nein	Nein	
F	Nein	Nein	

Anhang 2: Auswertungsa

G	Ja, aber nur gehört.	Ja, aber nur gehört	ein Geschäftsmodell macht, aber nicht wie man dieses eventuell visuell darstellen kann.
H	Nein ist nicht bekannt.	Nein	

Frage:

Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Idee muss zum Betrieb passen, Rentabilität und Nachhaltigkeit sind sehr wichtig.	Rentabilität und Nachhaltigkeit	Bei der Frage welche Eigenschaft eine Idee haben muss damit sie umgesetzt wird, wurde in nahezu allen Fällen Rentabilität und Nachhaltigkeit als wichtigste Punkte genannt, man sagte eine Idee muss auch immer einen wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringen damit diese sinnvoll ist. Weitere genannte Merkmale waren Qualitätsverbesserung, Arbeitserleichterung und Kundenorientierung.
B	Eine Idee muss rentabel und nachhaltig sein, jedoch ist Zeit das wichtigste für uns, um eine Idee zu verwirklichen. Ebenso muss ich wissen, dass ich die Produkte auch verkaufen kann und Abnehmer dafür habe.	Rentabilität und Nachhaltigkeit	
C	Nachhaltigkeit und Rentabilität sind sicherlich sehr wichtige Punkte, die beide erfüllt sein müssen für die Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells.	Rentabilität und Nachhaltigkeit	
D	Ideen sollen innovativ sein und eine Absatzsteigerung, Qualitätssteigerung oder Arbeitserleichterung mit sich bringen.	Innovativ, Absatzsteigerung, Qualitätssteigerung und Arbeitserleichterung	
E	Rentabilität und Kundenorientierung sind die beiden wichtigsten Punkte.	Rentabilität und Kundenorientierung	
F	Rentabilität und Nachhaltigkeit sind	Rentabilität und Nachhaltigkeit	

Anhang 2: Auswertungsa

	sehr wichtige Faktoren.		
G	Eigene Überzeugung von der Idee, Rentabilität und Nachhaltigkeit.	Rentabilität und Nachhaltigkeit	
H	Langfristige Nachhaltigkeit ist das wichtigste, muss hier gar nicht auf die schnelle so gewinnbringend sein.	Langfristige Nachhaltigkeit	

Gruppe D

Frage:

Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Bauernmarkt und Ab Hof Verkauf	-	Der Verkauf ab Hof wurde dabei am häufigsten genannt, dieser erfolgt meistens zu vorgegebenen Öffnungszeiten über einen eigens am Hof verfügbaren Bauernladen. Auch der Verkauf auf Bauernmärkten war ein oft genannter Vertriebsweg. Einige Der Betriebe verkaufen ihre Produkte auch über Partnerbetriebe oder haben Kooperationen mit fixen Abnehmern, welche die Produkte weiterverkaufen, Auch der Onlinevertrieb kommt bei einigen Betrieben zum Einsatz oder auch generell der Versand der eigenen Waren auf Bestellung. In einem Fall gab es auch einen
B	Eigener Hofladen und Bauernmarkt.	-	
C	Es werden andere Kooperationsbetriebe beliefert auch Gasthäuser und der eigene Vertrieb erfolgt über Automaten.	-	
D	Produkte werden über Ab-Hof-Verkauf, Onlineshop, Spedition und Zustellung an Großabnehmer und auf Messen verkauft.	-	
E	Großteil an Wiederverkäufer, sowie zum kleinen Teil am Bauernmarkt und Ab-Hof.	-	
F	Bauernläden in den Lagerhäusern und sehr viel über Partnerbetriebe welche die Produkte weiterverkaufen.	-	
G	Ab-Hof-Verkauf und Online	-	
H	Ab Hof-Verkauf und Großabnehmer	-	

Anhang 2: Auswertungsa

			Automatenverkauf, welcher kontaktlos vonstatten geht.
--	--	--	---

Frage:

Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Woanders Arbeiten wäre eine Alternative, aber bei der Vermarktung gab es keine Alternative.	Woanders Arbeiten	Bei der Frage, ob es eine Alternative zur Direktvermarktung gebe sagte man stets, es macht eigentlich keinen Sinn einen anderen Weg einzuschlagen entweder müsste man dafür viel größer sein oder man verliert dadurch seine Unabhängigkeit.
B	Es gibt Alternative, Vermarktungen an Großabnehmer.	Vermarktung an Großabnehmer	
C	Vertrieb über eigenen Hofladen wurde früher gemacht und Onlinevertrieb war mal eine Überlegung.	Hofladen oder Onlinevertrieb	
D	Nein	Nein	
E	Nein	Nein	
F	Nein	Nein	
G	Als kleiner Betrieb ist die Direktvermarktung die einzige rentable Möglichkeit.	Nein	
H	Nein es gab keine wirkliche Alternative.	Nein	

Frage:

Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Seit es den Betrieb gibt	-	-
B	Schon immer Direktvermarktung	-	
C	Seit Bestehen des Betriebes	-	
D	Seit Hofübernahme intensiv, davor im kleinen Ausmaß.	-	
E	Insgesamt machen wir es seit 25 Jahren und ich seitdem ich	-	

Anhang 2: Auswertungsa

	übernommen habe seit 17 Jahren.		
F	Seit 2012	-	
G	Seit 15 Jahren	-	
H	Seit 2011	-	

Frage:

Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Direktvermarktung war alternativlos.	Alternativlos	Bei den konkreten Gründen für die Selbstvermarktung sagte man häufig als Kleinbetrieb hat man eigentlich keine Alternative aber auch der Wunsch nach Unabhängigkeit von Großbetrieben und Großabnehmen war eine der treibenden Kräfte für den Schritt in die Direktvermarktung.
B	Als noch vermehrt an Großabnehmer geliefert wurde, musste ich oft die Hälfte der Produkte zerstören, weil es keinen Bedarf gab. Ich wollte das alle meine Produkte genutzt werden und ging verstärkt in die Selbstvermarktung.	Alle Produkte sollen genutzt werden, war mit Großabnehmer nicht immer möglich	
C	Hauptgrund ist die Wirtschaftlichkeit, weil sonst kein Gewinn erzielt werden würde.	Wirtschaftlichkeit	
D	Gründe sind die Handlungsfreiheit am eigenen Betrieb und die Tatsache selbst über den Erfolg des Betriebes zu bestimmen indem man sich bemüht erfolgreich zu sein.	Handlungsfreiheit am eigenen Betrieb	
E	Die Nachfrage nach dem Brot war da und wir haben uns entschieden dieses weiterhin zu vermarkten.	Nachfrage nach unserem Produkt war hoch	
F	Aus einem Hobby wurde diese Geschäftsidee umgesetzt und im Zuge der Vollbeschäftigung am Hof selbst vermarktet.	Aus Hobby ist Geschäftsidee entstanden	

Anhang 2: Auswertungsa

G	Unabhängigkeit von Großhändler und Schlachthöfen.	Unabhängigkeit	
H	Begeisterung für Selbstvermarktung war schon immer da.	Begeisterung für Selbstvermarktung	

Frage:

Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Unabhängige Preisbestimmung und Entscheidungsfreiheit sind die größten Vorteile.	Unabhängige Preisbestimmung und Entscheidungsfreiheit	Die Vorteile in der Direktvermarktung wurden von den Experten folgendermaßen benannt. Meistens wurde die Unabhängigkeit als Vorteil genannt aber auch die freie Gestaltungsmöglichkeit, die Nähe und der Umgang mit den Kunden und die bessere Preislage der eigenen Produkte werden als positiver Aspekt in der Direktvermarktung angesehen.
B	Die Unabhängigkeit vom Preis ist sehr wichtig und die Bindung und Interaktion mit den Kunden auf persönlicher Ebene.	Unabhängigkeit vom Preis und Kundenkontakt	
C	Ein großer Vorteil ist die Unabhängigkeit, weil man sein eigener Chef ist auch die Kundenbindung sehe ich als großen Vorteil an und der Kunde sieht woher die Produkte kommen.	Unabhängigkeit und Kundenkontakt	
D	Die Unabhängigkeit und die freie Gestaltungsmöglichkeit sind die größten Vorteile.	Unabhängigkeit und Gestaltungsmöglichkeit	
E	Freie Freizeitgestaltung, unabhängige Preisgestaltung und Transparenz für den Kunden sind die großen Vorteile.	Freie Freizeitgestaltung, unabhängige Preisgestaltung und Transparenz	
F	Schöne und sinnvolle Arbeit.	Schöne und sinnvolle Arbeit.	
G	Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, sowie der Kontakt mit Kunden.	Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und Kundenkontakt	
H	Direkter Kundenkontakt und	Kundenkontakt	

	Kommunikation mit den Kunden.		
--	-------------------------------	--	--

Frage:

Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Hoher Arbeitsaufwand und stetiger Lieferdruck sind große Nachteile.	Hoher Arbeitsaufwand und stetiger Lieferdruck	Bei den Nachteilen wurde der sehr intensive Arbeitsaufwand und Zeitaufwand genannt man muss quasi ständig am Betrieb sein und hat keine geregelten Arbeitszeiten auch das finanzielle Risiko trägt man als Direktvermarkter zum größten Teil selbst und muss unvorhersehbare Risiken in Kauf nehmen. Und selbst absichern.
B	Hoher Arbeitsaufwand und man muss immer vor Ort sein. Ebenso muss man ein kontaktfreudiger Mensch sein, um die Direktvermarktung zu betreiben.	Hoher Arbeitsaufwand, muss kontaktfreudig sein	
C	Ein großer Nachteil ist, dass man eigentlich selbst das Risiko trägt und für die Planung selbst verantwortlich ist.	Hohes Eigenrisiko	
D	Nachteile sind der hohe Zeitaufwand, dass man kaum oder gar keine Freizeit hat und dass man als Betriebsleiter immer selbst das Risiko trägt, falls etwas Unvorhergesehenes passiert.	Zeitaufwand und hohes Eigenrisiko	
E	Nachteile sind der hohe Zeitaufwand und hohe Arbeitsaufwand.	Hoher Zeit- und Arbeitsaufwand	
F	Finanzielle Absicherung fehlt, Arbeitszeiten sind nicht immer gleich.	Keine finanzielle Absicherung und unregelmäßige Arbeitszeiten	
G	Zeitaufwand und hoher Arbeitsaufwand.	Hoher Zeit- und Arbeitsaufwand	
H	Man muss fast immer für seine Kunden da sein.	Immer für Kunden da sein	

Frage:

Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Punkte wie Ausbildung für die Nachkommen sollten besser gestaltet werden. Die Darstellung der/die LandwirtIn sollte ins positive gerückt werden und auch die Tatsache, dass sich Österreich selbst versorgen kann sollte den Leuten vermittelt werden.	Ausbildung, Darstellung der Landwirte, Österreich als Selbstversorger besser vermarkten	Bei der Frage nach Verbesserungsvorschlägen, welche seitens der Politik kommen könnten, sagten sehr viele, dass man sich mehr Förderungsmöglichkeiten für die Betriebe wünscht besonders auch für kleinere Betriebe und nicht nur für die Größeren. Man sollte auch immer die Möglichkeit schaffen das Direktvermarkter ihre Produkte irgendwo im Ort verkaufen können. Generell sollte eine Imageverbesserung für die eigenen Produkte in unserem Land gemacht werden. Weiteres wurde der Wunsch nach einer einheitlichen Plattform für alle Direktvermarkter geäußert, damit Kunden wirklich einen gesamtheitlichen Überblick haben.
B	Steuerliche Fairness in Hinsicht auf den Unterschied zwischen Direktvermarkter und Betrieben die an Großhändler liefern.	Steuerliche Fairness	
C	Was der Wunsch nach einer transparenten Plattform wo alle Direktvermarkter aufgelistet sind und der Kunde ganz einfach zu den Infos kommt bei welchem Betrieb er welche Produkte bekommt.	Einheitliche Plattform, wo alle Selbstversorger zu finden sind	
D	Mehr Förderungsmöglichkeiten wären wünschenswert, auch eine aktive Imageverbesserung der Selbstvermarkter wäre gut.	Mehr Förderungsmöglichkeiten und Imageverbesserung der Selbstvermarkter	
E	Meinerseits gibt es keine Vorschläge, man muss auf sich selbst schauen.	Keine Vorschläge	
F	Direktvermarkter sollen immer die Möglichkeit und den Platz haben, ihre Produkte zu verkaufen.	Direktvermarkter sollen immer Verkaufsmöglichkeit haben	
G	Es sollten verstärkt heimische Produkte gefördert werden und das regionale Denken sollte besser beworben werden.	Stärkerer fokus auf heimische Produkte und bessere Werbung für regionale Produkte	

Anhang 2: Auswertungsa

H	Bessere Preispolitik und mehr Aufmerksamkeit für österreichische Produkte.	Bessere Preispolitik und mehr Aufmerksamkeit für österreichische Produkte	
---	--	---	--

Frage:

Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Experte	Paraphrase	Reduktion	Zusammenfassung
A	Sollte die Interessen der Bauern vertreten und nicht die der Politik.	Interessen der Bauern sollten Vorrang haben	Seitens der Interessenvertretungen wünscht man sich eine noch bessere Vertretung, sehr häufig haben die Experten keine guten Erfahrungen mit ihren Interessenvertretungen gemacht und wünschen sich dahingehend sehr viel Verbesserungen. Vor allem neue Richtlinien und Maßnahmen müssten viel schneller und konkreter mit den betrieblen kommuniziert werden. Auch mehr Beratungsmöglichkeiten und die aktive Vernetzung mit anderen betrieblen wünscht man sich von den Vertretungen. Desweiteren wäre auch ein unabhängigeres Agieren von der Politik wünschenswert.
B	Eine Verbesserung bei der Kommunikation wäre wünschenswert, ebenso sollten Richtlinien viel schneller mit den Betrieben kommuniziert werden.	Bessere Kommunikation allgemein und bei Richtlinien	
C	Eine einheitliche Lösung für kleinere Betriebe, um die ausgemusterten Hühner nachhaltig zu verwerten.	Einheitliche Lösung für ausgemusterte Hühner	
D	Mehr Beratungsmöglichkeiten für Betriebe die neue Ideen umsetzen möchten und eventuell eine aktive Vernetzung mit anderen. Auch die Interessensvertretungen sollten aktiv an der Imageverbesserung für Direktvermarkter arbeiten.	Mehr Beratungsmöglichkeiten, aktive Vernetzung mit anderen Betrieben und Imageverbesserung von Direktvermarkter	
E	Nein keine Vorschläge.	Keine Vorschläge	
F	Keine Vorschläge	Keine Vorschläge	
G	Bessere Interessensvertretung, welche sich stärker für kleine Betriebe einsetzt.	Bessere Interessensvertretung für Kleinbetriebe	
H	Mehr Einsatz und nicht so sehr von der Politik bestimmen lassen.	Mehr Einsatz und Unabhängigkeit von der Politik	

ANHANG 3: TRANSKRIPTIONEN DER INTERVIEWS

Interviewpartner: Hammer Fleisch

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Ich führe den Betrieb schon seit 1999 den Betrieb selbst gibt es seit den 80er Jahren.

Paraphrase:

Betrieb wird seit 1999 geführt.

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Vorwiegend Schweinefleisch die Verarbeitung von Schweinefleisch

Paraphrase:

Das Hauptprodukt ist Schweinefleisch

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Seit 3 Generationen wird die Direktvermarktung schon in dieser Form betrieben vorher war es Gemüse, dann auch mal Eier und Hühner und so weiter. Aber seit 40 Jahren ist es jetzt das Schweinefleisch.

Paraphrase:

Direktvermarktung seit 3 Generationen Schweinefleisch Vermarktung seit 40 Jahren.

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Wir bewirtschaften 8 Hektar Ackerland für die Schweine.

Paraphrase:

8 ha werden bewirtschaftet

2.2 Wie lange gibt es ihren Betrieb bereits?

Der Betrieb wird seit 3 Generationen geführt.

Paraphrase:

Seit 3 Generationen

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ich habe den Betrieb als hofnachfolger meiner Eltern übernommen.

Anhang 3: Transkriptio

Paraphrase:

Hofnachfolger von Eltern

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Also Ich habe einige Prüfungen gemacht, es gibt einen Facharbeiter aber das meiste habe ich mir selbst angeeignet.

Paraphrase:

Wissen wurde hauptsächlich selbst angeeignet.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Ja wir machen seit nun zirka 20 Jahren bei diesem Fleischauszeichnungen mit und sind bei gutes vom Bauernhof. Wir sind auch schon einige Male Landessieger geworden, also alle meine Produkte die ich einreiche gewinnen auch.

Paraphrase:

Es gibt Fleischauszeichnungen und das Label Gutes vom Bauernhof

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Wir haben einen Mitarbeiter fix mit 40 Stunden, 2 Mitarbeiter mit jeweils 20 Stunden, Eine Mitarbeiterin mit 25 Stunden und 2 Studenten.

Paraphrase:

Es gibt 6 Mitarbeiter im Betrieb

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ja absolut sonst braucht man das gar nicht machen. Ja Ich würde behaupten man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Paraphrase:

Ist risikobereit, Ja Risiko mus eingegangen werden für wirtschaftlichen Erfolg.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja würde ich schon sagen, dass ich ein innovativer Betrieb bin.

Paraphrase:

Ja

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Eine Vergrößerung des Betriebs ist eigentlich nur bedingt sinnvoll, eigentlich geht es darum die Qualität der Produkte zu verbessern. Ebenso ist es ein Ziel transparenter zu werden, seine Produkte für die Gesellschaft transparenter zu gestalten das ist meiner Meinung nach ein ganz wichtiger Punkt. Man muss nach außen hinzu erkennen geben was der Betrieb genau macht und Und man muss schauen, dass man im Vergleich zu dem großen Lebensmittel Großhandel, denen quasi etwas entgegengesetzt. Das kann man eigentlich ganz gut machen, indem man seinen Kunden klar sagt schaut her ich bin transparent ich habe hier Schwarz auf Weiß was in meinem Betrieb passiert, wir haben keine sprechenden Ferkel, weil es die ganz einfach nicht gibt. Das muss man den Kunden ganz klar mitteilen, dass das einfach nicht stimmt und dass es so etwas einfach nicht gibt. Unser Plan ist es einen Stall zu haben den man auch herzeigen kann, der auch wirtschaftlich ist und auch wirtschaftlich geführt werden kann und der auch in Krisenzeiten das bedient was man braucht.

Paraphrase:

Man möchte transparenter werden, um Kunden genau zu zeigen was alles am Betrieb passiert und im Gegensatz zum Großhandel zu zeigen wie es in Wahrheit abläuft auf einem Betrieb mit Schweinezucht. Der Betrieb soll ansehnlich sein für Konsumenten und soll wirtschaftlich erfolgreich sein.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschiet und welche Veränderungen stattfinden?

Ja schon gerade in der jetzigen Zeit muss man sehr vorsichtig sein, wie jemand reagiert und was man genau sagt. Man muss ich auch genau auf den jeweiligen Konsumenten einstellen damit man ihn die bestmögliche Beratung im Verkauf bieten kann. Wenn jemand sagt er möchte nicht in das Geschäft gehen dann muss man einfach flexibel sein und eine Lösung finden, das ist am Bauernmarkt etwas einfacher da dieser im Freien stattfindet.

Paraphrase:

Ja wird verfolgt, man muss sehr sensibel sein was man tut und sagt und muss sehr genau auf jeden einzelnen Kunden eingehen. Dabei muss man auch immer wieder spezifische Lösungen finden.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja absolut bekomme ich das mit, wir haben immer wieder andere Betriebsleiter in unserem Unternehmen die schauen, wie wir das Handhaben und so kommen wir ins Gespräch. Erst vor kurzem hatte ich ein Gespräch mit einem Holländer der jetzt als Hufschmied arbeitet, weil sein Betrieb mit 1000 Zuchtschweinen und 10.000 Mastplätzen nicht rentabel ist. Und das ist schon sehr aussagekräftig über die aktuelle Situation, hier sollten schon alle Alarmglocken läuten und meiner Meinung nach ist da schon der Handel sehr stark daran beteiligt. Denn der Handel übt schon sehr stark Druck aus auf diese Bauern und diese können sich auch nicht wirklich wehren früher vielleicht schon heute nicht mehr. Die Landwirtschaft ist die einzige Branche in der produziert wird und dann wird quasi darüber entschieden was dafür bezahlt wird. Hier finde ich, dass der Bauer verlernt hat ein Geschäftsmann zu sein und und hat sich abhängig gemacht von den Großhändlern.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ja bekomme ich mit, hier ist grundlegend der Großhandel Mitschuld, da dieser die Preispolitik bestimmt. Wen Großbetrieb mit 1000 Zuchtschweinen und 10.000 Mastplätzen nicht mehr rentabel sind, sollten schon alle Alarmglocken läuten. Viele Landwirte haben verlernt unternehmerisch klug zu agieren.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen? Falls ja, wie finden Sie diese neuen Ideen?

Ja ich versuche immer neue Dinge zu lernen. Ich lasse mich auch sehr gerne von meinen jungen Mitarbeitern inspirieren. Diese Mitarbeiter haben relativ viele Freiheiten und dann lernt man auch immer ein bisschen mit und läuft nicht so schnell Gefahr betriebsblind zu werden.

Paraphrase:

Ja wird versucht. Inspiration kommt hier auch von den jungen Mitarbeitern im Betrieb, wodurch man immer neue Dinge lernt und nicht betriebsblind wird.

3.7 Gehen Sie auch einer ehrenamtlichen Tätigkeit nach? Falls ja, welche Tätigkeit ist es?

Leider keine Zeit dafür.

Paraphrase:

Nein

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Ich arbeite selber eher nach Gefühl meine Frau dagegen hat eine systematische Arbeitsweise und sorgt für das System dahinter. Wir ergänzen uns in diesem Bereich gegenseitig und ich finde das beides notwendig ist damit es erfolgreich funktioniert.

Paraphrase:

Aufgeteilt in Arbeitsabläufe nach Gefühl erledigen und systematische Arbeitsweise. Beides ergänzt sich und ist notwendig.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja schon auch über Internet aber das meiste passiert über Gespräche. Als Beispiel kann ich die Kooperation mit meinem Gewürzmittelvertreter nennen dieser produziert normalerweise viel für die Industrie und daraus ergeben sich schon immer sehr interessante Gespräche aus denen ich auch profitieren kann.

Paraphrase:

Wenig über Internet, das meiste wird über Gespräche mit anderen Betrieben usw. erlangt.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Anhang 3: Transkriptio

Ja wie bereits erwähnt möchte ich in Richtung Transparenz mich weiterentwickeln.

Paraphrase:

Weiterentwicklung in Richtung Transparenz des Betriebes.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Da unser Betrieb buchhaltungspflichtig ist, ist alles dokumentiert daraus beziehe ich aber nicht mein Wissen, sondern Ich habe eigentlich alles im Gefühl.

Paraphrase:

Ist dokumentiert, wird aber eher aus dem Gefühl heraus verwaltet.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Ja das passiert dann immer gefühlsmäßig.

Paraphrase:

Überlegungen passieren immer aus dem Gefühl heraus.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja solche Trends haben schon einen großen Einfluss auf meinen Betrieb, gerade Umweltschutz und Tierschutz usw. sind sehr wichtig. Dinge wie Plastikverpackung und solche Trends, damit müssen wir dann auch immer umgehen und uns damit arrangieren. Man muss bei diesen Dingen nur sehr vorsichtig sein und sollte nicht bei jedem Trend mitmachen, weil man sonst mit dem Investieren nicht mehr fertig wird. Man sollte aber schon sehr darauf achten und aufpassen was passiert gerade die Macht der Medien ist da sehr sehr stark. Weil auch wenn man weiß, dass es eine schlechte Idee ist, diese aber medial sehr gut aufbereitet und verbreitet wurde muss man quasi mitmachen.

Paraphrase:

Ja Trends werden aufmerksam verfolgt, gerade Umweltschutz und Tierschutz sind sehr wichtig für den Betrieb. Jeder Trend sollte nicht verfolgt werden, weil sonst zu hohe Kosten für den Betrieb entstehen. Es gibt auch Trends, die nicht sehr sinnvoll sind, diese muss man dennoch beachten, vorallem wenn die Medien diese sehr gut verkaufen.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja, auf alle Fälle.

Paraphrase:

Ja

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Anhang 3: Transkriptio

Ich gehe eher nach Gefühl vor weiß aber, dass es wissenschaftliche Methoden gibt vielleicht ähneln sich diese ja auch sehr stark mit meinen Vorgehensweisen aber konkret anwenden tue ich diese nicht.

Paraphrase:

Es ist bekannt das wissenschaftliche Methoden existieren, konkret kennen tut man sie aber nicht.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Ich habe einmal ein Gespräch mit einem Vertreter der Landwirtschaftskammer geführt und ihm gesagt, dass man, wenn man sich beraten lässt und dann genau das Gegenteil unternimmt dann ist man eigentlich gut beraten. Es wurde noch keine Beratung in Anspruch genommen Ich glaube man sollte für sich selbst entscheiden was man für richtig hält und was man braucht.

Paraphrase:

Nein es wurde noch keine Beratung in Anspruch genommen. Man sollte selbst Entscheidungen für seinen Betrieb treffen.

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Ich würde grundsätzlich ja sagen jedoch ist es in meinem Fall für meine betriebsplanung schon etwas spät da ich eigentlich meine Zeit bis zur Pension schon verplant habe was mit dem Betrieb geschehen soll. Für jüngere Leute wäre so ein Angebot aber durchaus gut und würde ich auch sehr begrüßen, wenn diese die Möglichkeit dazu hätten.

Paraphrase:

Für mich selbst nein, da ich schon meine Ressourcen bis zu Pension verplant habe. Für jüngere Leute ist solch ein Angebot aber durchaus sinnvoll.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Konkrete Methoden sind nicht bekannt jedoch wurden Geschäftsmodelle von mir schon immer mit Bleistift skizziert und auf Papier gebracht. Hier sollte man sich aber durchaus ausprobieren können und auch mal Fehler zu machen gehört dazu.

Paraphrase:

Sind nicht bekannt.

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Eine neue Idee muss einfach in den Betrieb passen natürlich muss diese auch wirtschaftlich sein aber auch Dinge wie Nachhaltigkeit sind da sehr wichtig.

Paraphrase:

Idee muss zum Betrieb passen, Rentabilität und Nachhaltigkeit sind sehr wichtig.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Über den Bauernmarkt und ab Hof Verkauf.

Paraphrase:

Bauernmarkt und Ab Hof Verkauf

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Arbeiten gehen wäre die einzige Alternative gewesen, weil als Kleinbetrieb in der Landwirtschaft hat man eigentlich keine Alternative.

Paraphrase:

Woanders Arbeiten wäre eine Alternative, aber bei der Vermarktung gab es keine Alternative.

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Seit Bestehen des Betriebes gibt es die Direktvermarktung.

Paraphrase:

Seit es den Betrieb gibt.

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Weil es für Kleinbetriebe keine Alternative gibt außer man spezialisiert sich vielleicht auf ein bestimmtes Gebiet.

Paraphrase:

Direktvermarktung war alternativlos.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Anhang 3: Transkriptio

Ich bestimme selbst über den Preis, wo ich verkaufe und wie ich verkaufe. Ich kann immer selbst entscheiden in welche Richtung Ich gehe.

Paraphrase:

Unabhängige Preisbestimmung und Entscheidungsfreiheit sind die größten Vorteile.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Es ist sehr arbeitsintensiv und auch die Verantwortung liegt immer selbst bei dir. Man steht auch immer ständig unter Druck und man sollte auch immer seine Produkte zeitgerecht liefern können, weil sich sehr viele Kunden auf einen verlassen.

Paraphrase:

Hoher Arbeitsaufwand und stetiger Lieferdruck sind große Nachteile.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Die Ausbildung für die nachkommen ist ein sehr wichtiger Punkt, der verfolgt werden sollte. Auch die mediale Aufbereitung ist sehr wichtig und sollte verfolgt werden, dass man den Wert eines Selbstvermarkters auch gut vermittelt. Es sollte vermittelt werden, dass man in Österreich sich auch selbst versorgen kann und nicht abhängig von anderen Ländern ist.

Paraphrase:

Punkte wie Ausbildung für die Nachkommen sollten besser gestaltet werden. Die Darstellung der Landwirte sollte ins positive gerückt werden und auch die Tatsache, dass sich Österreich selbst versorgen kann sollte den Leuten vermittelt werden.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Landwirtschaftskammer sollte unabhängiger von der Politik werden und naja auf die Landwirte eingeben und ein Interessenvertreter für diese sein und nicht für die Politik.

Paraphrase:

Sollte die Interessen der Bauern vertreten und nicht die der Politik.

Interviewpartner: Gemüse Pözl

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Intensiver mit Gemüsebau kann man sagen seit 1980 also meine Eltern haben damit angefangen.

Paraphrase:

Seit 1980

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Wir haben alles quer durch den Gemüsegarten also alles was es an Gemüse gibt kann man bei uns kaufen. Ob in den Foliengewächshäuser oder draußen am Feld da haben wir eigentlich ein sehr großes Sortiment.

Paraphrase:

Alles an Gemüse was in Österreich wächst

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Meine Eltern haben eigentlich schon im Kleinen damit angefangen Direktvermarktung zu betreiben. Im Laufe der Jahre ist dieser Betrieb dann immer erweitert worden.

Paraphrase:

Ja es waren schon die Eltern vorher in der Direktvermarktung tätig.

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Es gibt 3500 Quadratmeter Folientunnel und Ungefähr 3 Hektar Gemüsanbau und der Rest ist Ackerfläche.

Paraphrase:

-

2.2 Wie lange gibt es ihren Betrieb bereits?

Seit 1980 gibt es den Betrieb.

Paraphrase:

-

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ich bin der Hofnachfolger der Eltern.

Paraphrase:

-

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Anhang 3: Transkriptio

Ja ich besuchte die landwirtschaftliche Schule in Grottenhof und habe den Gemüseanbaumeister.

Paraphrase:

Ja es gibt eine landwirtschaftliche Ausbildung.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Wir sind bei Gutes vom Bauernhof und waren einmal ein AMA Betrieb sind es jetzt aber nicht mehr. Da aber immer mehr Probleme mit den Auflagen dieses siegels einhergegangen sind wurde die Zusammenarbeit beendet da es für den Betrieb nicht mehr von Vorteil war. Ich bin generell der Meinung dass wenn es nicht unbedingt notwendig ist ich kein Siegel oder keine Zertifizierung benötige, weil ich meinen Kunden generell absolute Transparenz biete und ich immer ehrlich mit ihnen bin.

Paraphrase:

Es gibt kaum Zertifizierungen, jedoch werden diese als eher hinderlich angesehen, weil manche Auflagen nur unnötige Erschwernis des Betriebes mit sich brachten.

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Wir haben 2 saisonarbeitskräfte und 2 geringfügig Angestellte das ganze Jahr über. Auch die beiden Schwiegereltern arbeiten noch voll am Betrieb mit.

Paraphrase:

Es gibt 6 Arbeitskräfte, plus den beiden Betriebsleitern.

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Nein Ich würde mich selbst nicht als Risiko bereite Person einstuft vielleicht ein klein wenig meine Frau ist was das angeht noch konservativer, aber Ich glaube, dass wir gemeinsam ein gutes Maß an geringer Risikobereitschaft haben. Man muss schon eine gewisse Risikobereitschaft mit sich bringen, um erfolgreich zu sein, aber man muss jetzt nicht ein sehr hohes Risiko eingehen und extrem hohe Summen investieren damit der Betrieb weiter besteht das funktioniert auch anders. Unser Motto ist es eher langsam zu wachsen.

Paraphrase:

Eine gewisse Risikobereitschaft sollte schon vorhanden sein, aber man muss nicht hohe Summen investieren, um erfolgreich zu sein, man sollte eher langsam wachsen.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja würden wir auf jeden Fall behaupten wir waren auch einer der allerersten nützliches Betriebe in der gesamten Steiermark.

Paraphrase:

Ja wir sehen uns selbst als innovativen Betrieb.

Anhang 3: Transkriptio

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Eine Vergrößerung nicht unbedingt sicherlich steht im Raum auch noch ein Gewächshaus aufzustellen jedoch liegt der Hauptfokus eher auf innovative Produkte in Zukunft zu erstellen. Beispielsweise gibt es die Idee Getränke im Hofladen auszuschenken oder ein kleines Café dort zu integrieren eher in diese Richtung gehen die Pläne für die Zukunft.

Paraphrase:

Es sind kleinere Vergrößerungen geplant, jedoch liegt das Hauptaugenmerk auf die Etablierung von innovativen Produkten.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Ja laufend der Markt wird ständig von uns verfolgt. Vor allem hinsichtlich der Preisgestaltung muss der Markt immer beobachtet werden.

Paraphrase:

Ja sehr intensiv.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja diese Entwicklung nennt man eindeutig war auch in unserer Branche des Gemüsebaus ist dieser Trend deutlich zu erkennen.

Paraphrase:

Ja

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen? Falls ja, wie finden Sie diese neuen Ideen?

Ja das versuchen wir eigentlich laufend sei es nun in Fachzeitschriften Informationen zu erlangen oder durch Workshops oder bei Treffen mit anderen Betrieben. Wir holen uns dort immer Inspirationen für neue Ideen aber kreieren diese natürlich aber auch selbst. Ebenso versuchen wir auch immer Angebote von Schulungen wahrzunehmen und uns dort inspirieren zu lassen. Speziell bei Dingen die mit meiner Gemüsebranche zu tun haben verfolge ich alles sehr intensiv.

Paraphrase:

Ja es wird stetig versucht neue Dinge zu lernen. Sei es durch Schulungen, Workshops, Fachzeitschriften oder Treffen mit anderen Betrieben.

3.7 Gehen Sie auch einer ehrenamtlichen Tätigkeit nach? Falls ja, welche Tätigkeit ist es?

Nein dafür gibt es keine Zeit.

Paraphrase:

Nein

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Anhang 3: Transkriptio

Es gibt eine klare Einteilung wer welches Aufgabengebiet inne hat und dadurch ist es ein sehr systematische Arbeitsablauf würde ich sagen. Die genaue Arbeitseinteilung der Mitarbeiter erfolgt dann nach Erfahrung.

Paraphrase:

Ja der Ablauf ist systematisch, jedoch zählt man auch auf die eigenen Erfahrungswerte.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja diese Frage wurde bereits zuvor mit ja beantwortet es werden Schulungen und Fachzeitschriften und so weiter intensiv genutzt.

Paraphrase:

Ja wird genutzt

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Ja Es gibt immer wieder neue Themen, die wir weiterverfolgen und umsetzen möchten das ist ein laufender Prozess in unserem Betrieb.

Paraphrase:

Ja es wird immer an neuen Ideen gearbeitet.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Ja durch die registrierkasse ist alles aufgezeichnet. Auch alle anderen Ressourcen werden eigentlich alle genutzt Es gibt da keine leerstehenden Ressourcen, die wir nicht nutzen. Ich würde sagen Wir haben da einen ganz guten Überblick über unsere eigenen Ressourcen.

Paraphrase:

Es gibt einen klaren Überblick über die eigenen Ressourcen.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Ja es wird ständig darüber nachgedacht was man machen kann jedoch gibt es im Moment eigentlich keine Ressourcen die nicht genutzt wird.

Paraphrase:

Ja, es wird alles genutzt was wir haben.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja Trends werden sehr aufmerksam verfolgt besonders die Ernährung ist ein wichtiger Trend, der sich sehr positiv auf unseren Bereich auswirkt. Ein weiterer interessanter Trend wäre auch Convinient dieser ist

Anhang 3: Transkriptio

zeitlich leider nicht immer ganz machbar für uns, dass wir diesen Trend aufmerksam verfolgen, aber er ist jedenfalls auf unserer Liste der interessanten Dinge. Wir hätten genug Ideen was wir umsetzen können sehr häufig scheitert es leider an der Ressourcen Zeit, die wir dafür einfach nicht haben.

Paraphrase:

Ja Trends werden aufmerksam verfolgt. Ernährung ist ein wichtiges Thema, welches unseren Betrieb unmittelbar betrifft. Häufig fehlt uns die Zeit, neue Ideen weiterzuverfolgen und umzusetzen.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Man muss sich stetig weiterentwickeln man muss immer schauen wo gibt es Möglichkeiten, wenn man das nicht macht dann hat man keine Chance weiter zu bestehen. Durch das Internet und andere verschiedene Kanäle hat man heutzutage sehr viele Möglichkeiten sich stetig weiterzuentwickeln und sich zu informieren.

Paraphrase:

Ja man muss sich stetig weiterentwickeln.

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Ja Methoden sind bekannt wie beispielsweise Mind-Mapping oder Brainstorming und so weiter. Man weiß, dass es dahingehend noch viel viel mehr gibt vertiefend sind aber keine weiteren bekannt. Jedoch diejenigen die bekannt sind wurden auch schon angewendet und werden auch immer wieder ne neue Ideen besprochen werden angewendet.

Paraphrase:

Ja Methoden wie Mind-Mapping und Brainstorming sind bekannt und werden angewendet.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Ja wir nutzen sehr intensiv Beratungen durch die Landwirtschaftskammer diese finden sogar in zweiwöchigen Abständen regelmäßig statt.

Paraphrase:

Ja sehr intensiv.

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Ja haben wir schon gemacht und sind wir auch sehr gerne bereit wieder zu machen.

Paraphrase:

Ja, Bereitschaft ist vorhanden.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Ja solche Methoden wurden bereits bei Kursen mal angewendet und durchgesprochen finden in unserem Betrieb aber kaum Anwendung.

Anhang 3: Transkription

Paraphrase:

Ja sind bekannt, werden nicht angewendet.

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Eine Idee muss eigentlich nachhaltig sein sie muss auch rentabel sein aber es müssen auch genug Ressourcen vorhanden sein, um diese Idee umzusetzen das ist eigentlich der wichtigste Punkt für unseren Betrieb. Das größte Problem für uns ist hier eigentlich Zeit, um neue Ideen umzusetzen. Ich muss eine neue Idee auch schon immer vorher wissen, dass ich meine Produkte auch an den Kunden bringe.

Paraphrase:

Eine Idee muss rentabel und nachhaltig sein, jedoch ist Zeit das wichtigste für uns, um eine Idee zu verwirklichen. Ebenso muss ich wissen, dass ich die Produkte auch verkaufen kann und Abnehmer dafür habe.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Der Großteil unserer Produkte wird bei der Direktvermarktung verkauft, das heißt im eigenen Hofladen oder auch beim Bauernmarkt in Sankt Leonhard.

Paraphrase:

Eigener Hofladen und Bauernmarkt.

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Es gibt auch Alternativen, die umgesetzt werden, wir beliefern zum Beispiel das Landeskrankenhaus Graz, Sanatorien und Gasthäuser.

Paraphrase:

Es gibt Alternative Vermarktungen an Großabnehmer.

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Die Direktvermarktung erfolgt bereits seit Bestehen des Betriebes.

Paraphrase:

Schon immer Direktvermarktung

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Hier habe ich ein kleines Beispiel parat. Als wir noch an große erzeugetfirmen geliefert haben wurde uns eigentlich immer die Abnahme versprochen, wenn die Ernte dann abzuholen war wurde aber nur die Hälfte

Anhang 3: Transkription

oder ein Drittel abgeholt. Man sagte dann immer es ist momentan einfach keine Nachfrage nach diesen Produkten da. Ich musste dann mit dem Häcksler über meine eigenen Produkte rüberfahren und das war für mich eine Katastrophe dann habe ich entschieden ich möchte meine Produkte anders verkaufen, wo sie auch wirklich alle genutzt werden.

Paraphrase:

Als noch vermehrt an Großabnehmer geliefert wurde, musste ich oft die Hälfte der Produkte zerstören, weil es keinen Bedarf gab. Ich wollte das alle meine Produkte genutzt werden und ging verstärkt in die Selbstvermarktung.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Der Kundenkontakt ist ein großer Vorteil das macht uns persönlich sehr viel Spaß. Auch die unabhängige Preisgestaltung ist ein großer Vorteil der Direktvermarktung und wie vorher angesprochen hat man fix Abnehmer für seine Produkte und das kann nicht passieren, dass kurzfristig sehr viele Produkte nicht abgenommen werden. Ein ganz großer Vorteil ist es auch dass der Hofladen nicht direkt am Hof ist sondern etwas entfernt und dadurch eine Trennung zwischen dem Hof und im Hofladen besteht.

Paraphrase:

Die Unabhängigkeit vom Preis ist sehr wichtig und die Bindung und Interaktion mit den Kunden auf persönlicher Ebene.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren

Anhang 3: Transkriptio

- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Sehr arbeitsintensiv sehr aufwendig man muss immer vor Ort sein Wir sind beispielsweise täglich im Hofladen im Einsatz. Bei uns gibt es auch keine Saison es gibt ständig Arbeit, für die man sich Zeit nehmen muss. Hinsichtlich des Kundenkontaktes muss man sehr kontaktfreudig sein und gerne mit Leuten reden.

Paraphrase:

Hoher Arbeitsaufwand und man muss immer vor Ort sein. Ebenso muss man ein kontaktfreudiger Mensch sein, um die Direktvermarktung zu betreiben.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Es sollte aus steuerlicher Sicht fairer sein, dass auch Direktvermarkter als vollpauschalierte Landwirte eingestuft werden. Ein großer Betrieb mit riesen Umsätzen ist vollpauschaliert nur weil er an einen Großhändler liefert und als Direktvermarkter ist man automatisch teilpauschalierter Landwirt.

Paraphrase:

Steuerliche Fairness in Hinsicht auf den Unterschied zwischen Direktvermarkter und Betrieben die an Großhändler liefern.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Man wünscht sich seitens der Landwirtschaftskammer schon sehr viel mehr Unterstützung als Beispiel die Kommunikation in der Covid 19 Krise war eher schlecht, da es keine konkreten Infos gab und wenn dann kamen diese teilweise viel zu spät. Keiner konnte sagen, wie ich meinen Saisonmitarbeiter aus Serbien zu unserem Betrieb holen kann, da musste ich dann selbst agieren und das Problem lösen.

Paraphrase:

Eine Verbesserung bei der Kommunikation wäre wünschenswert, ebenso sollten Richtlinien viel schneller mit den Betrieben kommuniziert werden.

Interviewpartner: Freilandeier Maier

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Den Betrieb führe ich seit 2017.

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Wir vermarkten die Freilandeier unserer 1100 Legehühner. Des Weiteren wird auch wieder selbst Kürbis angebaut und das Öl vermarktet.

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Der Betrieb war schon seit jeher ein Selbstvermarktungsbetrieb. Vorher geführt durch die Schwiegereltern waren auch Rindfleisch und Rinderprodukte in der selbstvermarktung und seit 2014 war die Umstellung auf Legehühnerbetrieb.

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Wir haben 2,5 ha Kürbisacker und ca. 4-5 ha Auslauf für die Legehühner rund um den Hof.

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ich bin sozusagen zugeheiratet und habe den Betrieb gemeinsam mit meinem Mann von den Schwiegereltern übernommen.

Paraphrase:

Hofnachfolge von den Schwiegereltern übernommen.

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich komme aus einem ganz anderen Bereich, mein Mann hat im Zuge der Übernahme den landwirtschaftlichen Meister nachgeholt.

Paraphrase:

Wissen wurde selbst angeeignet. Ehepartner hat landwirtschaftliche Ausbildung.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Ja wir sind Mitglieder bei Gutes vom Bauernhof und bei Ohne Gentechnik und sind auch beim Qualitäts-Geflügelverband kurz QGV dabei.

Paraphrase:

Ja es gibt Labels und Zertifizierungen für die eigenen Produkte

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Anhang 3: Transkriptio

Ich bin mit meiner Schwiegermutter für die Geflügel zuständig und mein Schwiegervater für die Maschinen und alles andere. Wir sind also zu Dritt kann man sagen.

Paraphrase:

Es gibt mit mir noch zwei weitere Mitarbeiter, welche aber Teil der Familie sind.

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ich würde sagen für neues sind wir schon sehr offen, wenn man zum Beispiel sagt es gibt Neuerungen, die einem das Leben erleichtern, dann sind wir dafür schon sehr offen und eigentlich schon risikobereit. Aber wichtig ist, dass man vorankommt und nicht in 20 Jahren noch immer gleich arbeite wie heute.

Ein existenzgefährdendes Risiko würde ich nicht eingehen, aber ein gewisses Kapital einzusetzen und einmal etwas probieren dazu bin ich schon bereit.

Paraphrase:

Ja man ist risikobereit, und möchte schon mit der Zeit gehen. Meine Existenz würde ich jedoch nicht riskieren.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja schon eigentlich dadurch, dass mein Mann Automatisierungstechniker ist schauen wir schon immer, dass wir Computer und Maschinen dementsprechend einsetzen, dass sie unserem Betrieb bestmöglich weiterhelfen.

Paraphrase:

Ja man sieht sich selbst als innovativen Betrieb, weil Computer und Maschinen bestmöglich genutzt werden.

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Ja es wird schon eine Vergrößerung angestrebt da wir wie gesagt 1100 Hühner haben im Moment auf 2 Herden aufgeteilt, damit wir natürlich unsere Produkte auch ständig verkaufen können, wollen wir da hingehen vielleicht auch noch eine dritte Herde in unserem Betrieb integrieren. Durch diese Maßnahmen möchten wir unseren Markt noch besser bedienen können. Ein weiteres großes Thema bei uns ist was passiert mit den Legehühnern, wenn sie „Ausgestallt“ werden so heißt das, wenn Legehühner nicht mehr verwendet werden. Hier gab es eigentlich 2 ganz große Betriebe in Österreich die uns diese Hennen immer abgenommen haben dafür sind wir aber mittlerweile zu klein und diese Betriebe, welche nun die Hennen nicht mehr bei uns abholen oder es war einfach immer sehr schwierig dort einen Termin zur Abholung zu bekommen. Aus diesem Grund haben wir auch jetzt wieder erstmalig selbst am Hof geschlachtet und selbst diese ausgestallten Hühner verarbeitet. Des Weiteren haben wir auch versucht diese Hühner zu verschieden und daraus Hunde- und Katzenfutter herzustellen.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Vergrößerung der Legehühneranzahl und Erweiterung des Sortiments durch Eigenschlachtung am Hof und Verkauf der Suppenhühner in der Selbstvermarktung. Auch die Selbsterstellung von Hunde- und Katzenfutter wurde seit kurzem im Betrieb umgesetzt.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Ja man verfolgte den Markt schon, vor allem als Direktvermarkter da steht man ja im engen Kontakt mit dem Konsumenten dadurch bekommt man diese Informationen gleich von diesem direkt. Obwohl der Verkauf eigentlich über Automaten stattfindet und man dadurch keinen direkten Kundenkontakt hat bekommt man doch mit was der Kunde möchte und wie sich seine Wünsche entwickeln.

Paraphrase:

Was am Markt geschieht wird hauptsächlich über den Kunden und dessen Einkaufsverhalten ermittelt. Aufgrund des geringen direkten Kundenkontaktes, weil über Automaten verkauft wird, sieht man die Entwicklung durch die veränderten Absätze.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ich bekomme das schon mit vor allem, weil ich bei unserem Automaten auch andere Produkte von kleineren landwirtschaftlichen Betrieben mit vertreibe. Habe ich ein Beispiel ein Vertriebspartner welcher selbstvermarktung von Schweinefleisch betrieben hat und wo quasi die Söhne nun den Betrieb übernehmen hätten sollen waren nicht bereit eine größere Investition zu tätigen und ein Risiko einzugehen und haben deshalb aufgehört mit dem Betrieb. Durch strengere Verordnungen und Auflagen wäre eben diese größeren Investitionen zustande gekommen und dieses Risiko wollte man dann nicht eingehen. Und auch selbst merkt man es wie an dem Beispiel das man eigentlich ein größerer Betrieb sein müsste um einen besseren Absatz zu erzielen weil die Arbeit mit 4000 Hühnern oder 1000 Hühnern im Prinzip der gleiche Aufwand ist oder nur einen minimalen Mehraufwand mit sich bringt. Auch für viele junge Leute die jetzt Betriebe übernehmen müssen ist es immer schwieriger sich auf etwas zu spezialisieren, weil der Betrieb vorher ziemlich durchgemischt war und dann etwas zu finden auf das, dass man sich spezialisieren kann ist sicherlich sehr schwierig.

Paraphrase:

Ja bekomme ich direkt mit, weil Partnerbetriebe meiner Direktvermarktung mittlerweile aufgehört haben, weil im Zuge der Nachfolge große Investitionen nötig waren und die Nachfolger nicht bereit waren dieses Risiko einzugehen. Ebenso muss man wachsen um noch rentabler zu werden, weil der Arbeitsaufwand bei einer größeren Anzahl an Hühnern nicht viel größer wird, jedoch der Absatz deutlich rentabler wird. Zudem ist es für junge Landwirte schwierig, etwas zu finden auf das sich die Betriebe spezialisieren können, weil man aus einem sehr gemischten Betrieb kommt und dieser oft nicht rentabel ist.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Man versucht schon immer wieder neue Dinge umzusetzen, wir haben früher auch einen Hofladen betrieben und haben auch einen Bauernladen in einem großen Industrieunternehmen geführt, aus diesen Tätigkeiten lernt man auch immer wieder und entwickelt sich dann dadurch weiter.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Durch frühere Ideen und Vermarktungen hat man gelernt und sich dadurch weiterentwickelt.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Ebay schon systematisch vor weil ich es auch für mich selber brauche also das Eier abnehmen passiert bis 14:00 Uhr, Um hier habe ich mit den Schwiegereltern alles sehr schön aufgeteilt Wer was wann zu machen hat und das ist eigentlich ein sehr systematischer Ablauf den ich dir Folge. Durch diese genaue Einteilung weiß ich auch immer Bescheid wie mein zeitlicher Ablauf ist und wann ich auch Zeit für andere Dinge habe.

Paraphrase:

Es gibt eine klare Arbeitseinteilung im Betrieb und auch der ganze organisatorische Ablauf erfolgt sehr systematisch, nicht zuletzt, um zu wissen, wann auch Zeit für andere Dinge bleibt.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja das wird schon versucht ich habe auch einige Fachbücher gelesen und auch immer wieder sehr interessant sind Gespräche mit den Futterlieferanten oder Tierärzten, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. Durch die Mitgliedschaft im QGV ist es auch verpflichtet einmal im Jahr einen Kurs oder Schulung zu machen, dieser nennt sich Geflügelfachtag und an diesem nimmt man dann Teil und erlangt neues Wissen. Auch einen Kurs für Facharbeiter für Legehennen wollte ich immer belegen dafür fehlt mir aber leider die Zeit, um diesen zu besuchen.

Paraphrase:

Neues Wissen wird durch Fachliteratur oder im Austausch mit Lieferanten und Ärzten gewonnen aber auch durch die Teilnahme an Fachtagen in dem man sich mit anderen betrieblen austauscht wird durchgeführt. Mit mehr Zeit wäre auch noch der Wunsch nach mehr Ausbildung gegeben dies wird aber vermutlich in Zukunft irgendwann nachgeholt.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Zum einen die erwähnte Weiterentwicklung durch eine dritte Herde in meinem Betrieb. Eine weitere Idee, die gerade in der Umsetzung ist, sind die schon etwas in die Jahre gekommenen Automaten zu ersetzen. Der Plan wäre Einstein Gebäude direkt neben den Hof so umzubauen oder umzugestalten, dass dort ein besserer Lagerplatz oder Verkaufplatz für die Produkte entsteht.

Paraphrase:

Zwei konkrete Ideen bzw. Pläne sind zum einen eine dritte Herde in unserem Betrieb einzusetzen, die zweite Idee ist es einen neuen Verkaufplatz zu schaffen, hierzu müsste ein altes Stallgebäude umgebaut werden damit wir dieses verwirklichen können das ist aber bereits in Planung und wird in den nächsten 1-2 Jahren umgesetzt.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Anhang 3: Transkriptio

Das ist eine gute Frage, aber prinzipiell hätte ich gesagt haben wir das eher im Kopf.

Paraphrase:

Die eigenen Ressourcen hat man im im eigenen Kopf.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Man hat eigentlich sehr viel Raum und Platz und macht sich immer wieder Gedanken was man eigentlich daraus machen könnte. Vor allem die alten Gebäude sind bei uns immer wieder ein Thema, wo wir jetzt einen alten Stall zu 2 Wohnungen umbauen lassen. Auch eine alte Garage in dem der alte Hofladen ist wird momentan nicht genutzt und da macht man sich schon immer wieder Gedanken wie man diese Gebäude wieder effektiv nutzen kann.

Paraphrase:

Besonders über die eigenen Gebäude Hof macht man sich immer wieder Gedanken wie man diese besser nutzen kann. Generell macht man sich eigentlich immer ständig Gedanken über seine eigenen Ressourcen.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja natürlich die Fachzeitschriften wie die landwirtschaftlichen Mitteilungen oder die bäuerlichen Mitteilungen werden immer wieder durchgelesen und dort bekommt man viele Trends mit. Dadurch bekommt man mit was die anderen zu machen sei es nun der reisanbau oder ähnliches, das finde ich immer sehr interessant zu lesen und mitzubekommen was so passiert. Dann denkt sich dann immer wieder Wie kann man vielleicht solche Trends auch für den eigenen Betrieb umsetzen oder was könnte Sinn machen auch umzusetzen und das ist eigentlich immer ganz spannend.

Paraphrase:

Ja es werden Fachzeitschriften gelesen und die Trends, die dort drin vorkommen werden, dann auch immer wieder versucht vielleicht im eigenen Betrieb umzusetzen.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja das stimmt sicherlich ich selbst komme vom Handel und gehst du nicht mit dem Wandel dann bist du gegangen heißt es dort so schön und das ist eigentlich überall so. Man muss auch ständig investieren und darf keine Scheu haben zu investieren, weil ansonsten kann der Betrieb nicht weiterentwickelt werden.

Paraphrase:

Ja in Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein und auch Investitionen müssen laufend getätigt werden.

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Nun ja, Brainstorming kenn ich das is das mit den Wolken oder so dargestellt wird ansonsten kenne ich keine weiteren Methoden. Durch meine Schulungen im Projektmanagement kenn ich so Meilensteine wie

Anhang 3: Transkription

man ein Projekt umsetzt, aber das bezieht sich jetzt nicht wirklich auf neue Ideen generieren. Ich glaube schon, dass eine systematische Vorgehensweise sehr hilfreich sein kann, um neue Ideen zu entwickeln und diese dann auch umzusetzen.

Paraphrase:

Brainstorming ist bekannt, aber weitere Methoden zur Ideengenerierung sind nicht bekannt. Finde aber dass solch systematische Herangehensweise hilfreich sein kann.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Ja Wir haben natürlich immer bei den Planungen die Landwirtschaftskammer im Hintergrund und auch bei Fachfragen nehmen wir hier auch immer Hilfe in Anspruch.

Paraphrase:

Beratungen durch die Landwirtschaftskammer werden bereits durchgeführt und auch bei weiteren Fragen wird gerne die Landwirtschaftskammer kontaktiert.

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Ja würde ich sofort in Anspruch nehmen und auch dafür bezahlen, ich glaube jeder Landwirt ist da sehr dankbar, wenn es hierzu Möglichkeiten gibt.

Paraphrase:

Ja Ich würde an solchen Workshop teilnehmen und auch dafür bezahlen.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Nein solche Methoden sind mir nicht bekannt.

Paraphrase:

Nein sind nicht bekannt.

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Ja Nachhaltigkeit ist sicher ein sehr wichtiger Punkt wie bei unseren eigenen Hühnern wollen wir da auf keinen Fall irgendwas wegschmeißen da steht sicherlich die Nachhaltigkeit im Vordergrund. Was aber natürlich auch eine der aller wichtigsten Punkte ist, dass es natürlich auch nicht umsonst sein sollte es muss natürlich auch gewinnbringend sein. Ebenso muss man auch immer schauen, dass man mit seinen eigenen Ressourcen auskommt.

Paraphrase:

Nachhaltigkeit und Rentabilität sind sicherlich sehr wichtige Punkte, die beide erfüllt sein müssen für die Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Wir haben unsere eigenen Automaten und Kunden im Ort aber auch andere Kooperationsbetriebe, die wir beliefern und Gasthäuser.

Paraphrase:

Es werden andere Kooperationsbetriebe beliefert auch Gasthäuser und der eigene Vertrieb erfolgt über Automaten.

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Ja es gab auch einmal einen Hofladen, aber auch online wurde mal versucht oder geschaut, ob es umsetzbar ist, aber das ist leider für solche frisch waren nicht wirklich durchführbar.

Paraphrase:

Vertrieb über eigenen Hofladen wurde früher gemacht und Onlinevertrieb war mal eine Überlegung.

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Direktvermarktung erfolgt eigentlich schon seit Bestehen des Betriebes. Ist auch wichtig, weil durch diese lange Zeit auch schon ein relativ großer Kundenstock aufgebaut wurde.

Paraphrase:

Seit Bestehen des Betriebes

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Der Hauptgrund ist eigentlich die Wirtschaftlichkeit, weil in dieser kleinen Menge, die Wir haben sonst nichts überbleiben würde. Alles was man selbst weiter vermarktet ist einfach gewinnbringender als alles an einem Großhändler weiterzuverkaufen.

Paraphrase:

Hauptgrund ist die Wirtschaftlichkeit weil sonst kein Gewinn erzielt werden würde.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse

Anhang 3: Transkription

- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Ein wesentlich großer Vorteil ist ich bin mein eigener Herr und kann selbst über alles entscheiden und keiner macht mir eigentlich Vorschriften. Ein Vorteil aus Kundensicht ist das die Ware natürlich noch frischer ist. Man hat gegenüber den Kunden auch einen besseren Stellenwert und kann sich dadurch auch wieder besser positionieren, weil der Kunde sieht, dass die Hühner im Freien sind und dann verkaufen sich die Produkte eigentlich schon von selbst.

Paraphrase:

Ein großer Vorteil ist die Unabhängigkeit weil man sein eigener Chef ist auch die Kundenbindung sehe ich als großen Vorteil an und der Kunde sieht woher die Produkte kommen.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Natürlich gibt es Nachteile, wenn man zum Beispiel eine Überproduktion oder eine Unterproduktion hat, hier muss man dann halt dementsprechend planen. Diese Planung ist halt immer das eigene Risiko und wenn man einen Überschuss hat dann bleibt man auf den Produkten sitzen.

Paraphrase:

Ein großer Nachteil ist dass man eigentlich selbst das Risiko trägt und für die Planung selbst verantwortlich ist.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Ich würde mir eine transparente Plattform wünschen, wo man genau sieht wo welche Landwirte sind und was diese erzeugen und dass ich auch meinen Eintrag selbst warten kann und die Kontakte dementsprechend aktualisieren kann. Es gibt im Internet zwar schon Seiten, aber das wurde noch nicht so transportiert das jeder weiß, okay es gibt die und die Seite dort sind alle Betriebe aufgelistet, das gibt es

Anhang 3: Transkriptio

leider noch nicht. Auf dieser Plattform sollten aber auch nur Direktvermarkter sein und keine anderen Betriebe aufgelistet werden.

Paraphrase:

Was der Wunsch nach einer transparenten Plattform wo alle Direktvermarkter aufgelistet sind und der Kunde ganz einfach zu den Infos kommt bei welchem Betrieb er welche Produkte bekommt.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Wie geht eigentlich dasselbe wie bei der vorigen Antwort zusätzlich noch, dass diese eine Lösung finden was mit den ausgemusterten Hühnern passiert.

Paraphrase:

Eine einheitliche Lösung für kleinere Betriebe, um die ausgemusterten Hühner nachhaltig zu verwerten.

Interviewpartner: Weingut Pauritsch

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Ich führe den Betrieb zusammen mit meiner Frau seit 2015.

Paraphrase:

Seit 2015

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Hauptprodukt ist Wein, aber ich verkaufe auch Säfte, Destillate und Kernöl.

Paraphrase:

-

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Seitdem ich Betriebsleiter bin ist es schon immer eine Direktvermarktung, davor haben meine Eltern einen gemischten landwirtschaftlichen Betrieb geführt.

Paraphrase:

Seit ich Betriebsleiter, die Eltern zuvor waren noch ein konventioneller Landwirtschaftsbetrieb.

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

-

Paraphrase:

-

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ja genau Ich bin der Hofnachfolger meiner Eltern.

Paraphrase:

-

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich habe den Weinbau- und Kellereimeister gemacht.

Paraphrase:

Fachausbildung vorhanden.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Anhang 3: Transkriptio

Wir sind Mitglieder bei Gutes vom Bauernhof, die Weine sind alle mit staatlicher Prüfnummer versehen.

Paraphrase:

Ja, Label und Zertifizierung ist vorhanden.

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Im Vollerwerb bin ich und meine Frau tätig und zur Erntezeit gibt es Saisonmitarbeiter.

Paraphrase:

2 Personen im Vollerwerb, plus Saisonmitarbeiter nach Bedarf.

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der Leiterin/ des Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ja, ich würde mich als risikobereite Personen einstufen und ich sage immer „Wer nichts riskiert, hat auch nichts.“

Paraphrase:

Ja ich bin risikobereit.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja ich betrachte meinen Betrieb als innovativ.

Paraphrase:

Ja

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Wir investieren gerade in ein Projekt bezüglich Ab-Hof -Verkauf, Buschenschank und Selbstvermarktung. In dieses Projekt investieren wir gerade eine sehr große Summe an Geld, um dadurch eine Arbeitserleichterung zu erhalten aber auch um neue Absatzmöglichkeiten zu schaffen. Konkret möchten wir unseren Betrieb zu einem direkt vermarkteten buschenschank umstellen.

Paraphrase:

Es werden gerade große Investitionen in Zukunftsprojekte getätigt, dabei ist eine Umstrukturierung des Betriebes das Ziel. Damit einhergehend ist auch eine Vergrößerung des Betriebes.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Ich glaube schon, dass ich da immer Up-to-Date bin, vor allem in der heutigen Zeit durch Internet und Social Media hat man hier sehr viele Möglichkeiten am laufenden zu bleiben. Wir sind auch bei Vereinigungen wie Wein-Steiermark dabei und dort bekommt man auch immer mit was gerade so am Markt passiert.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ja, Markt wird aufmerksam verfolgt.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja diese Entwicklung ist auch bei uns zu sehen, kleine ältere Betriebe werden zunehmend von jüngeren innovativen Betrieben übernommen. Vielleicht ist es nicht ganz so extrem wie in der Fleischzucht, weil die Weinbranche an sich ziemlich gut läuft, aber auf jeden Fall ist dies auch in unserer Branche zu bemerken. Gerade erst heuer wurden uns schon in unserer Region 2 Weingärten angeboten, weil die Nachkommen nicht mehr weitermachen wollten.

Paraphrase:

Ja, das Bauernsterben ist auch in der Weinbranche ein aktuelles Thema.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Ja würde ich schon sagen gerade bei unserem aktuellen Projekt haben wir sehr viele innovative Ideen dabei. Wir haben uns Marken schützen lassen und wir haben ein komplett neues System in der Vermarktung erstellt. Unser Betrieb soll In nächster Zeit zu einem Erlebnisweingut werden, wo die Kunden durch den ganzen Betrieb durchgehen können und verschiedenste Dinge erklärt bekommen und anschauen können. Wir haben auch ein rotwildgehege auf unserem Betrieb und solche Dinge kann man sich alles anschauen. Der Buschenschank soll dann so geführt werden, dass die eigenen Produkte die am Hof erstellt werden auch genau dort verkauft werden.

Paraphrase:

Neue Ideen werden gerade umgesetzt, von einem neuen Vermarktungskonzept bis hin zur Eröffnung eines Buschenschankes mit Erlebnismöglichkeiten für die Kunden sind sehr viele Ideen gerade in der Umsetzung.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Siehe wohl als auch Es gibt einige Dinge die automatisch beziehen wie die Weinlese zum Beispiel, hier kann man sich keinen Plan zurechtlegen, weil man von der Witterung abhängig ist. Bei anderen Dingen wie den Pflanzenschutz oder die Pflege des weingartens gibt es schon eine sehr systematische Vorgehensweise.

Paraphrase:

Es wird eine gemischte Vorgehensweise verfolgt, je nach unterschiedlichen Aufgaben ist der Arbeitsablauf unterschiedlich.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja, im Winter werden immer Fortbildungen gemacht, ich versuche dort immer wieder neue Dinge zu lernen. Im vorigen Jahr habe ich einen 3-tägigen gegen Schnapsbrennkurs besucht da wir das für unseren Betrieb gut brauchen können, um eine hohe Qualität zu erhalten.

Paraphrase:

Im Winter werden jährlich Weiterbildungen gemacht.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Wie bereits gesagt sind neue Ideen gerade in der Umsetzung und das bereits erwähnte Projekt ist gerade voll im Gange.

Paraphrase:

Neue Ideen werden gerade realisiert.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Im Zuge des Neubaus mussten wir sowieso ein Betriebskonzept vorlegen auf diesem sind alle Dinge wie Gebäude und Maschinen detailliert aufgelistet. Somit haben wir eigentlich eine gute Übersicht über unseren Betrieb und dies mittlerweile auch in digitaler Form.

Paraphrase:

Ja, eine digitale Übersicht über den Betrieb und dessen Ressourcen ist vorhanden.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Diesbezüglich mache ich mir sehr viele Gedanken, gerade bei unserem Neubau haben wir drauf geachtet sehr ressourcenschonend vorzugehen. Wir haben hier sehr viel mit eigenem Holz und erneuerbarer Energie gemacht. Solche Dinge sind auch sehr gut, wenn es Führungen gibt am Hof, um diese den Kunden zu vermitteln.

Paraphrase:

Man macht sich sehr viele Gedanken, um bei der Verwirklichung einer neuen Idee sehr ressourcenschonend und nachhaltig zu arbeiten.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Wir versuchen jedes Jahr ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, welches gerade im Trend liegt, um den Kunden immer etwas Neues zu bieten. Zum Beispiel haben wir voriges Jahr einen alkoholfreien Muskateller Frizzante gemacht und dieser wurde von den Kunden sehr gut angenommen und war innerhalb kürzester Zeit ausverkauft.

Paraphrase:

Trends werden aufmerksam verfolgt und auch stetig im Betrieb umgesetzt.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja auf jeden Fall.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ja

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Nein sind mir nicht bekannt.

Paraphrase:

Nein

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Ja aber nur in sehr kleinen Rahmen zum Beispiel bei der Hofübergabe. Die Weiterentwicklung des Betriebes habe ich eigentlich gemeinsam mit meiner Frau mir immer selbst überlegt.

Paraphrase:

Ja, aber nur sehr wenig

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Natürlich sowas wäre schon sehr interessant, gerade wenn es die eigene Sparte betrifft. Ich halte nichts von Schulungen, die sehr theorielastig sind, ich finde solche Schulungen sollten immer einen starken praxisbezug oder einen Bezug zur eigenen Sparte haben.

Paraphrase:

Ja, wenn diese praxisbezogen sind.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Nein, solche Methoden sind mir nicht bekannt.

Paraphrase:

Nein

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Es soll vor allem innovativ sein etwas das sonst keiner hat und auf lange Sicht gesehen sollte es natürlich schon auch erfolgreich sein. Dieser Erfolg kann entweder eine Absatzsteigerung oder eine Qualitätssteigerung sein, auch eine Arbeitserleichterung würde bereits ausreichen.

Paraphrase:

Ideen sollen innovativ sein und eine Absatzsteigerung, Qualitätssteigerung oder Arbeitserleichterung mit sich bringen.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

Anhang 3: Transkriptio

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Wir machen sehr viel Ab-Hof-Verkauf aber auch sehr viel Onlineverkauf, ebenso verschicken wir sehr viel mit Speditionen und beliefern Vinotheken, Wiederverkäufer, Restaurants und Privatkäufer. Ebenso sind wir jedes Jahr auf einigen Veranstaltungen und Messen vertreten und versuchen dort unsere Produkte zu verkaufen.

Paraphrase:

Produkte werden über Ab-Hof-Verkauf, Onlineshop, Spedition und Zustellung an Großabnehmer und auf Messen verkauft.

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Nein, das war für mich nie ein Thema ich wollte meine eigenen Produkte immer selbst verkaufen, damit ich unabhängig bleibe.

Paraphrase:

Nein

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Seit der Hofübernahme machen meine Frau und ich das verstärkt und davor die Eltern im kleinen Ausmaß.

Paraphrase:

Seit Hofübernahme intensiv, davor im kleinen Ausmaß.

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Konkrete Gründe sind halt, dass man seine eigenen Produkte am eigenen Hof verkaufen kann und Mann nicht abhängig ist vom Großhandel oder Großmarkt. Umso besser du deinen eigenen Verkauf machst umso besser und innovativer deine Produkte sind umso besser geht es dann einen selbst man hat quasi selbst die Verantwortung seinen eigenen Betrieb erfolgreich zu führen.

Paraphrase:

Gründe sind die Handlungsfreiheit am eigenen Betrieb und die Tatsache selbst über den Erfolg des Betriebes zu bestimmen indem man sich bemüht erfolgreich zu sein.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung

Anhang 3: Transkriptio

- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Ein großer Vorteil ist es, dass man seine eigenen Ideen verwirklichen kann. Ich sag so was man gerne macht das macht man auch gut und Wir haben es uns auch selbst so aufgeteilt, dass wir uns in diese Richtung spezialisieren, die wir auch gerne machen. Wir haben es uns so aufgeteilt, dass ich in der Produktion tätig bin und dort immer wieder Qualitätsverbesserungen durchführe und meine Frau im Verkauf tätig is was sie sehr gut kann.

Paraphrase:

Die Unabhängigkeit und die freie Gestaltungsmöglichkeit sind die größten Vorteile.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Nachteil ist, dass wir ein sehr dichtes Zeitfenster haben und die Dinge relativ zeitnah immer erledigt werden müssen und das ganze natürlich sehr zeitintensiv ist. Im Gegensatz zu einem Angestellten, der nach seiner Arbeit Freizeit hat, hat man das als Selbstvermarkter da halt nicht. Auch bei unvorhergesehenen Sachen trägt man immer selbst das Risiko, das ist sicherlich auch ein Nachteil. Die Kommunikation mit den Kunden ist zu 95% positiv, aber Es gibt auch immer wieder Kunden, mit denen es leichte Probleme gibt, aber das hält sich im Rahmen.

Paraphrase:

Nachteile sind der hohe Zeitaufwand, dass man kaum oder gar keine Freizeit hat und dass man als Betriebsleiter immer selbst das Risiko trägt, falls etwas Unvorhergesehenes passiert.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Gewisse Förderungsmöglichkeiten gibt es in dieser Hinsicht ja, das funktioniert meiner Meinung nach ganz gut. Ein Vorschlag wäre zum Beispiel das Image eines landwirtschaftlichen Betriebes oder selbstvermarkter das etwas zu optimieren.

Anhang 3: Transkriptio

Paraphrase:

Mehr Förderungsmöglichkeiten wären wünschenswert, auch eine aktive Imageverbesserung der Selbstvermarkter wäre gut.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Wenn ein Betrieb etwas Neues machen möchte sollte es so eine Anlaufstelle geben, wo man beraten wird welche Möglichkeiten habe ich wo kann man was machen mit wem bieten sich Kooperationen an und so weiter das wäre wünschenswert. Die Interessenvertretung der Bauern ist meiner Meinung nach auch etwas schwierig, weil es zum Beispiel immer so hingestellt wird das, wenn jemand Glyphosat eingesetzt hat sofort ein schlechter Landwirt oder ein Umweltsünder ist. Hier wäre ein großer Bedarf für mich nach einer guten und intensiven Vertretung dahingehend.

Paraphrase:

Mehr Beratungsmöglichkeiten für Betriebe die neuen Ideen umsetzen möchten und eventuell eine aktive Vernetzung mit anderen. Auch die Interessensvertretungen sollten aktiv an der Imageverbesserung für Direktvermarkter arbeiten.

Interviewpartner: Lanz Brot aus dem Hügelland

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Seit 17 Jahren 2003 habe ich übernommen.

Paraphrase:

-

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Alles was mit Gebäck zu tun hat, Brot, Kuchen, Mehlspeise und auch Rindfleisch verkaufen wir dieses aber nur sporadisch im Jahr.

Paraphrase:

Brot, Gebäck, Kuchen und Mehlspeise. Rindfleisch nur ganz selten.

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Ich persönlich als Hofnachfolger hab immer nur Direktvermarktung gemacht.

Paraphrase:

Nur Direktvermarktung

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

9 Hektar eigene Hof- und Nutzfläche und 15 Hektar habe ich gepachtet.

Paraphrase:

-

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ja genau Ich bin der hofnachfolge meiner Eltern.

Paraphrase:

Ja

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich habe den Landwirtschaftsmeister gemacht.

Paraphrase:

Ja, Fachausbildung ist vorhanden.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Anhang 3: Transkriptio

Nun ja bei den Brotprämierungen machen wir immer mit, da haben wir schon ein paar Mal den Landessieg gemacht und auch den Bundessieg und bei „Gutes vom Bauernhof“ sind wir auch dabei.

Paraphrase:

Hauptsächlich Prämierungen und Gutes vom Bauernhof.

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Ich habe 2 Vollzeit- und 3 Teilzeitangestellte.

Paraphrase:

-

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ja natürlich muss man ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, gewisse Risiken gehören dazu.

Paraphrase:

Ja ich bin risikobereit und man muss Risiken eingehen.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja Ich würde mich schon als innovativen Betrieb bezeichnen.

Paraphrase:

Ja

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Nein, im Moment ist nichts geplant für die Zukunft.

Paraphrase:

Nein keine Pläne.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Ja natürlich verfolge ich das.

Paraphrase:

Ja wird verfolgt.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja natürlich bekomme ich das mit auch in meinem Umfeld.

Paraphrase:

Ja bekommt man mit.

Anhang 3: Transkriptio

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Dadurch, dass ich bei der Meistervereinigung dabei bin trifft man sich immerwieder und tauscht sich aus und erfährt immer wieder Neuigkeiten und schaut dann, ob man es für seinen eigenen Betrieb umsetzen kann. Ebenso besuche ich auch Kurse und Schulungen und erfahre dort immer wieder was Neues.

Paraphrase:

Ja, im persönlichen Austausch mit anderen lernt man neue Dinge dazu und durch Schulungen bildet man sich weiter.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Im Großen und Ganzen ist es ein sehr strukturierter Ablauf man hat seine Arbeiten, die man täglich hat und da weiß man schon was zu machen ist. Was die Landwirtschaft selbst betrifft ist man immer ein bisschen wetterabhängig und deshalb muss man da auch immer ein bisschen flexibel sein und nach eigenem Gefühl gehen.

Paraphrase:

Großteils sind die Arbeitsabläufe sehr strukturiert, es gibt aber auch Tätigkeiten, bei denen man flexibel sein muss.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Wie bereits gesagt, um sich weiterzubilden Besuche ich Schulungen und Kurse.

Paraphrase:

Besuch von Schulungen und Kursen.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Ja eine Weiterentwicklung im kleineren Ausmaß passiert immer wieder und kommt auch immer wieder vor, aber eine größere Umstrukturierung ist nicht geplant.

Paraphrase:

Weiterentwicklung im kleinen Ausmaß passiert ständig.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Ja über meine eigenen Ressourcen weiß ich Bescheid und habe auch alle dokumentiert.

Paraphrase:

Überblick über eigene Ressourcen ist vorhanden und auch dokumentiert.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Anhang 3: Transkriptio

Ja natürlich denkt man immer wieder nach und plant was man mit seinem Ressourcen machen könnte.

Paraphrase:

Ja, es wird immer wieder darüber nachgedacht.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Nein nicht direkt natürlich probiert man immer wieder mal was Neues aber so dass ich sagen würde ich verfolge jetzt jeden Trend würde ich nicht. Meistens ist es so, wenn man etwas hört oder von einem Trend mitbekommt ist es eh schon zu spät.

Paraphrase:

Nein, Trends werden kaum verfolgt.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Vollkommen richtig das würde ich schon behaupten. Jeder der nichts tut der is zum Sterben verurteilt.

Paraphrase:

Ja das trifft zu.

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Also wenn es nach mir geht würde ich sagen man muss immer sehr Aufmerksamkeit sein und auf der Hut sein damit man alles mitbekommt. Aber direkt wissenschaftliche Methoden sind mir nicht bekannt und Wende ich nicht an.

Paraphrase:

Konkrete Methoden zu Ideengenerierung sind nicht bekannt.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Nein so etwas habe ich noch nicht in Anspruch genommen.

Paraphrase:

Nein

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Dafür müsste mir der Workshop schon ins Auge stechen damit ich wirklich sage der ist sehr interessant aber ansonsten nicht wirklich da ich es nicht vorhabe eine Umstrukturierung vorzunehmen.

Paraphrase:

Nur sehr begrenzt, das Angebot müsste schon sehr besonders sein, weil ansonsten kein Bedarf besteht.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Anhang 3: Transkriptio

Nein glaub ich nicht, dass ich so etwas schon mal gesehen habe.

Paraphrase:

Nein

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Natürlich muss so etwas immer irgendwie rentabel sein, weil wenn ich etwas betrieblich mache dann muss es etwas bringen sonst ist es ein Hobby. Eine neue Idee muss auch immer kundenspezifisch sein und kundenorientiert, weil ich ja direkt mit den Kunden zu tun habe deshalb muss es kundenorientiert sein, weils sonst wird man nicht weit kommen.

Paraphrase:

Rentabilität und Kundenorientierung sind die beiden wichtigsten Punkte.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Wir verkaufen hauptsächlich Ab-Hof, am Bauernmarkt und an Wiederverkäufer. Der größte Teil geht eigentlich an die Wiederverkäufer und Bauernmarkt und daheim ist zweimal in der Woche.

Paraphrase:

Großteil an Wiederverkäufer, sowie zum kleinen Teil am Bauernmarkt und Ab-Hof.

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Nein das war eigentlich der einzige Weg für meinen Betrieb

Paraphrase:

Nein

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Insgesamt machen wir es seit 25 Jahren und ich seitdem ich übernommen habe seit 17 Jahren.

Paraphrase:

-

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Angefangen hat es damit, dass wir ein Milchbetrieb waren und eigentlich mehr Milch gehabt haben als Abnahmekontingent, dadurch haben wir eigentlich die Milch verarbeitet und diese dann auch am Bauernmarkt verkauft und später dann wollte dieser weiterhin das Brot haben und wir haben uns entschieden das Brot weiterhin zu vermarkten.

Anhang 3: Transkriptio

Paraphrase:

Die Nachfrage nach dem Brot war da und wir haben uns entschieden dieses weiterhin zu vermarkten.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Das ist zum einen, dass ich meine Freizeit selbst gestalten kann, wie Ich möchte und ich sage ganz genau was ich für mein Produkt zu bekommen habe. Der Vorteil für den Kunden ist, dass dieser zu mir kommen kann und ganz genau sieht was reinkommt und wie es gemacht wird, außerdem hat er ein höherwertiges Produkt.

Paraphrase:

Freie Freizeitgestaltung, unabhängige Preisgestaltung und Transparenz für den Kunden sind die großen Vorteile.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

So wie bei uns ist es wahrscheinlich sehr zeitaufwendig und man hat einfach mehr Arbeit. Punkte wie Qualität und zeitliche Organisation haben wir sehr gut Im Griff, hier gibt es keine Probleme.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Nachteile sind der hohe Zeitaufwand und hohe Arbeitsaufwand.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Nein eigentlich nicht Ich bin der Meinung jeder ist für sich selbst verantwortlich und muss selbst schauen damit man seinen Betrieb am Laufen hält, sonst werde man fehl am Platz. Gewisse Rahmenbedingungen sollten schon geschaffen werden aber dass ich auf Hilfe von anderen angewiesen bin das möchte ich nicht. Man kann sagen man ist selbst sein eigenen Glückes Schmied. Ich warte nicht auf andere, dass sie mir irgendwie helfen mein Betrieb weiterzuführen das ist für mich nicht sinnvoll.

Paraphrase:

Meinerseits gibt es keine Vorschläge, man muss auf sich selbst schauen.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Nein wie gesagt man ist selbst für sich verantwortlich.

Paraphrase:

Nein keine Vorschläge.

Interviewpartner: Berghold - Trockenfrüchte

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Es ist so dass wir eine Pferdewirtschaft haben und die Trockenfrüchte in der Selbstvermarktung mache ich seit 2012.

Paraphrase:

-

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Das sind die Trockenfrüchte.

Paraphrase:

-

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Wie gesagt zuvor vor in der Pferdewirtschaft und dann sind die Trockenfrüchte dazugekommen.

Paraphrase:

-

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Wir haben 7 Hektar Eigengrund und 3 Hektar Pachtfläche.

Paraphrase:

-

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ja genau.

Paraphrase:

Ja

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich habe Biologie studiert und 25 Jahre gearbeitet und die Pferdewirtschaft immer nebenbei gemacht und 2012 sind die Trockenfrüchte dazu gekommen.

Paraphrase:

Wissen über die Landwirtschaft wurde selbst angeeignet.

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Anhang 3: Transkriptio

Ja die Produkte sind Bio zertifiziert und „Gutes vom Bauernhof“.

Paraphrase:

Ja Bio und Gutes vom Bauernhof.

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Am Hof sind nur meine Frau und ich.

Paraphrase:

2 Personen arbeiten am Hof.

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ja ein bisschen schon und man muss auch ein Risiko eingehen, um erfolgreich zu sein ja

Paraphrase:

Ja ich bin risikobereit und man muss Risiko eingehen.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja würde ich schon behaupten.

Paraphrase:

Ja

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Es ist so, dass ich in ein paar Jahren in Pension gehen werde und den Betrieb sozusagen nur noch auslaufen lassen da es keine Hofnachfolge gibt.

Paraphrase:

Keine Pläne für die Zukunft.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschieht und welche Veränderungen stattfinden?

Nein nicht sehr aktiv ich schaue schon hin und wieder, dass ich die neuen schienen nutze, aber bin da nicht sehr aktiv.

Paraphrase:

Nein nur im geringen Ausmaß.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja auf alle Fälle bei uns in der Gegend sieht man immer wieder, dass es keinen Nachfolger gibt und deshalb Betriebe aufhören.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ja bekommt man mit, meistens durch fehlende Hofnachfolge.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Ja beim Trocknungsprozess der Früchte kommt es immer wieder vor, dass man irgendwo Verbesserungen sucht und diesen Ablauf auch optimiert.

Paraphrase:

Ja im Detail werden Optimierungen umgesetzt.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Zum Planen gibt es da nicht wirklich viel wenn zum Ernten is dann muss man ernten und ich mache dann das was notwendig ist. Hier bietet sich kaum eine systematische Planung an.

Paraphrase:

Arbeiten werden nach Erfahrung und Notwendigkeit erledigt.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja Ich habe schon einige Kurse belegt zum Beispiel einen Sensenkurs oder einen Streuobstkurs, ich habe schon immer wieder Kurse besucht, die ich für notwendig halte.

Paraphrase:

Notwendige Kurse für den Betrieb wurden schon besucht.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Nein wie gesagt ist nicht In Planung.

Paraphrase:

Nein

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Diese Dinge habe ich schon alle schriftlich beisammen und dokumentiert.

Paraphrase:

Überblick ist schriftlich dokumentiert.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Ja man macht sich über die eigenen Ressourcen immer wieder Gedanken was man so im Kleinen ändern könnte oder noch machen könnte.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkription

Im kleinen Ausmaß macht man sich Gedanken.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja man schaut er immer wieder was man so für die Kunden machen könnte und ist schon etwas aufmerksam was das angeht.

Paraphrase:

Ja wird gemacht.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja auf jeden Fall eine Landwirtschaft kann man nicht führen, wie vor 30 Jahren das muss schon alles modern werden. Das Machen auch schon viele, weil man ja nicht mehr alles selbst machen muss, sondern mit partnern sich selbst dann schon auf Dinge spezialisieren kann.

Paraphrase:

Ja ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln.

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Nein sind mir nicht bekannt. Wenn man in der Situation ist, dass man aufbauen möchte glaub ich schon, dass das hilfreich sein kann.

Paraphrase:

Nein

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Nein habe ich nicht.

Paraphrase:

Nein

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

In meinem Fall nicht mehr.

Paraphrase:

Nein

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Nein sind mir nicht bekannt.

Paraphrase:

Nein

Anhang 3: Transkriptio

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Nun rentabel muss es mal auf jeden Fall sein. In unserer Region gibt es ein hohes Angebot an Arbeitsplätzen da wir sehr nahe an Grad sind deshalb gehen die jungen Leute schon viel lieber arbeiten als auf den eigenen landwirtschaftlichen Betrieben zu bleiben, weil es auch aus finanzieller Sicht nicht interessanter ist als eine Festanstellung zu haben. Nachhaltigkeit ist für mich sowieso ein ganz wichtiges Thema und ich glaube, dass das sowieso ein wesentlicher Punkt ist, weil es eben in der Gesellschaft nachgefragt ist.

Paraphrase:

Rentabilität und Nachhaltigkeit sind sehr wichtige Faktoren.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Zum einen über die Bauernläden in den Lagerhäusern und zum anderen habe ich auch Partner, die die Produkte für mich verkaufen zum ganz kleinen Teil gibt es auch einen Ab-Hof-Verkauf.

Paraphrase:

Bauernläden in den Lagerhäusern und sehr viel über Partnerbetriebe welche die Produkte weiterverkaufen.

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Nein es gab keine Alternative dafür bin ich einfach zu klein.

Paraphrase:

Nein

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Seit 2012

Paraphrase:

2012

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Die Landwirtschaft gab es immer schon nebenbei auch noch, wie ich gearbeitet habe und die Geschichte mit dem streuobst war schon immer ein Hobby von mir und im Zuge der hofübernahme und der Vollzeitarbeit am Hof wurde die Idee mit den Trockenfrüchten umgesetzt.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Aus einem Hobby wurde diese Geschäftsidee umgesetzt und im Zuge der Vollbeschäftigung am Hof selbst vermarktet.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Wenn man davon Leben kann ist es schön zu sehen, dass man eine schöne und sinnvolle Arbeit macht.

Paraphrase:

Schöne und sinnvolle Arbeit.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Es ist immer so dass man finanziell nicht so abgesichert ist als wie, wenn man einen guten Job hat. Auch die Arbeitszeiten, wenn man sie mit einem normalen Job vergleicht sind nicht gleich, weil man am Wochenende auch arbeiten muss. In Bezug auf die Kunden sehe ich eigentlich keine Nachteile.

Paraphrase:

Finanzielle Absicherung fehlt, Arbeitszeiten sind nicht immer gleich.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

Anhang 3: Transkriptio

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

In der Gemeinde sollte immer die Möglichkeit für die direktvermarkter bestehen, dass diese ihre Produkte verkaufen können, was in unserer Gemeinde aber ganz gut funktioniert.

Paraphrase:

Direktvermarkter sollen immer die Möglichkeit und den Platz haben, ihre Produkte zu verkaufen.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Hinsicht der Landwirtschaftskammer habe ich nicht wirklich viel Vorschläge da ich nicht sehr viel damit zu tun habe.

Paraphrase:

Keine Vorschläge

Interviewpartner: Experte G (anonymisiert)

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Ich führe in seit 2011.

Paraphrase:

-

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Hauptsächlich Schweinefleischprodukte, aber auch sehr viele andere Produkte auch. Also vom Gemüse, den Erdäpfel angefangen, Säfte, wir sind sehr vielseitig.

Paraphrase:

Hauptsächlich Schweinefleisch und auch andere Produkte wie Säfte, Gemüse und Erdäpfel.

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Nein nicht immer, wir waren zuerst eine Schweinemastbetrieb und haben dann immer mehr zum Direktvermarkten angefangen.

Paraphrase:

Nein, zuerst Mastbetrieb und dann immer mehr in die Direktvermarktung gegangen. Seit 15 Jahren nun Direktvermarkter.

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Es werden 30 Hektar bewirtschaftet.

Paraphrase:

-

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ja ich bin der Hofnachfolger.

Paraphrase:

Ja

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich bin landwirtschaftlicher Facharbeiter.

Paraphrase:

Ja

Anhang 3: Transkriptio

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Ja wir sind ein Bio-Betrieb.

Paraphrase:

Bio-zertifiziert.

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

4 Personen von der Familie und 2 Angestellte.

Paraphrase:

-

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Ich habe gerne immer etwas anderes getan wie alle anderen gesagt haben, daher vielleicht vom Risiko her.

Paraphrase:

Nicht risikobereit.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja schon.

Paraphrase:

Ja

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Nein vergrößern auf keinen Fall, gesunf im Volerwerb leben können und einen gesunden Betrieb ohne Schulden führen sind die Pläne. Weil größer werden, glaub ich nicht, dass es dadurch leichter wird.

Paraphrase:

Keine Vergrößerung, eher eine solide Stabilität in der Betriebsführung erlangern.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschiet und welche Veränderungen stattfinden?

Ja verfolge ich schon das bekommt man auch so beiläufig mit und ist natürlich immer interessant.

Paraphrase:

Ja wird verfolgt.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Anhang 3: Transkription

Ja bekomme ich mit und war für uns auch ein großer Grund wieso wir eigentlich diesen Weg mit der Direktvermarktung eingeschlagen haben, weil wir etwas anderes machen wollten. Auch weil gleich große Betriebe wie wir es sind nach der Reihe aufgehört haben.

Paraphrase:

Ja wird wahrgenommen und war auch Grund für den Einstieg in die Direktvermarktung.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Ja schon immer wieder mit dem Schwerpunkt natürlich auf die Direktvermarktung, was es so Neues gibt und was man Neues machen kann.

Paraphrase:

Ja wird besonders in Bezug auf die Direktvermarktung aufmerksam verfolgt.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Eine Kombination aus beiden Es gibt richtige arbeiten die werden grob eingeplant alles andere ist eher variabel nach Gefühl. Es gibt Eckpfeiler, die geplant sind und alles andere kommt dazu was halt gerade wichtiger ist.

Paraphrase:

Eine Kombination aus beidem wird angewendet.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Ja schon vor allem Fachzeitschriften wie der fortschrittliche Landwirt werden von mir gelesen. Auch Kurse werden besucht speziell mit dem Thema Boden für Biobauern.

Paraphrase:

Ja durch Fachzeitschriften und Weiterbildungskurse.

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Ja schon in welcher Form auch immer Modernisierung und Vereinfachung sind immer ein Thema. Auch die stetige Verbesserung der Qualität wird verfolgt. Stehen bleiben sollte man nie.

Paraphrase:

Ja es wird über Modernisierung, Vereinfachung und Qualitätsverbesserung nachgedacht.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Man hat die eigenen Ressourcen schon irgendwie im Kopf, da wir aber voll pauschaliert sind sind diese nicht dokumentiert.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ressourcenüberblick ist nur im Kopf und nicht dokumentiert.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder Gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Ja man versucht immer wieder effektiv eine Nutzung für Gebäude und Maschinen zu finden.

Paraphrase:

Ja man macht sich stetig Gedanken.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja schon verfolge ich allgemein das Thema Bio ist ein großer Trend und wird aufmerksam verfolgt. Und auch Trends in der Direktvermarktung gibt es einige zum Beispiel Gerichte so zureichten, dass diese nur mehr aufgewärmt werden müssen.

Paraphrase:

Ja Trends werden laufend verfolgt und auch überlegt diese im Betrieb umzusetzen.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja glaube ich schon, dass eine stetige Weiterentwicklung sinnvoll ist.

Paraphrase:

Ja

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Nein kenn ich nicht.

Paraphrase:

Nein sind nicht bekannt.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Ja eine betriebsberatung wurde mal in Anspruch genommen, aber hier gibt es sicherlich noch Potenzial.

Paraphrase:

Ja einmal in Anspruch genommen.

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Ja wäre interessant diese müssten aber dem mäßig genau für meinen Betrieb geeignet sein. Ich halte nichts von allgemeinen Vorträgen, mit denen ich nichts anfangen kann.

Paraphrase:

Ja diese müssen aber spezifisch für meinen Betrieb geeignet sein.

Anhang 3: Transkriptio

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Ja habe ich mal gehört.

Paraphrase:

Ja, aber nur gehört.

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Ich selbst muss einmal von dieser Idee überzeugt sein damit diese umgesetzt wird. Rentabel muss sowieso immer sein als Direktvermarkter ist man ja davon abhängig auch Nachhaltigkeit muss gegeben sein vor allem als Biobetrieb.

Paraphrase:

Eigene Überzeugung von der Idee, Rentabilität und Nachhaltigkeit.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Großteils ab Hof und in Zukunft auch immer mehr online, wir haben hier auch schon Konzepte zum versenden mit der Post und so weiter.

Paraphrase:

Ab-Hof-Verkauf und Online

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Aufgrund der Betriebsgröße ist es schwierig etwas anderes als die Direktvermarktung zu machen, weil es in dieser Größe nicht rentabel für meinen Betrieb ist.

Paraphrase:

Als kleiner Betrieb ist die Direktvermarktung die einzige rentable Möglichkeit.

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Seit 15 Jahren in der Direktvermarktung

Paraphrase:

Seit 15 Jahren

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Die Unabhängigkeit von einem Großhändler oder einem Schlachthof sind sehr wichtig für mich.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkription

Unabhängigkeit von Großhändler und Schlachthöfen.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Die Unabhängigkeit und mir persönlich taugt auch der Kundenkontakt sehr und das direkte Feedback der Kunden. Einfach das ich den Endverbraucher auch kenne das ist mir sehr wichtig. Ich kann auch selbst bestimmen was ich will und was ich dann mache.

Paraphrase:

Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, sowie der Kontakt mit Kunden.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren
- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Es ist natürlich sehr arbeitsintensiv ein großer Schweinezüchter hat natürlich alles automatisiert und braucht nur mal einen Kontrollgang machen das fällt bei uns alles weg.

Paraphrase:

Zeitaufwand und hoher Arbeitsaufwand.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Anhang 3: Transkriptio

Die Politik müsse darauf achten, dass wir Lebensmittel aus unserem eigenen Land konsumieren und viel weniger importieren. Auch in Kantinen auf großen Arbeitsplätzen sollte das Fleisch aus heimischen Betrieben kommen. Auch die kleinen Gemeinden sollen schauen, dass sie bei Festen in der eigenen Gemeinde nur Produkte aus der Region verwenden.

Paraphrase:

Es sollten verstärkt heimische Produkte gefördert werden und das regionale Denken sollte besser beworben werden.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Diese sollten viel mehr zu ihren eigenen Bauern stehen, da ist sehr viel Luft nach oben, es werden nur die großen gefördert und die kleinen müssen aufhören. Hier fühle ich mich irgendwie sehr schlecht vertreten im Vergleich mit einer Lehrgewerkschaft, die die Interessen ihrer Angestellten konsequent hervorbringt, ist unsere sehr viel schlechter.

Paraphrase:

Bessere Interessensvertretung, welche sich stärker für kleine Betriebe einsetzt.

Interviewpartner: Kainacher - Ab Hof Verkauf

1. Einleitende Frage

1.1 Darf ich Sie fragen, wie lange Sie schon ihren Betrieb führen.

Den Betrieb gibt es schon seit mehreren Generationen wie lange genau kann ich gar nicht genau sagen.

Paraphrase:

Über 100 Jahre, keine genaue Angabe möglich

1.2 Welche Produkte verkaufen Sie als Selbstvermarkter?

Hauptsächlich Produkte vom Schwein sowie Eier und Kernöl.

Paraphrase:

Produkte vom Schwein, Eier und Kernöl

1.3 Waren Sie schon immer Direktvermarkter, falls nein seit wann sind Sie in der Direktvermarktung?

Nein, Direktvermarkter kann man sagen sind wir erst seit 2011.

Paraphrase:

Seit 2011

2. Fragen zur Einteilung und Erfassung der Landwirtschaften - (Gruppe A)

2.1 Wie groß ist die landwirtschaftliche Fläche, die Sie bewirtschaften?

Es werden circa 35 Hektar gesamtfläche bewirtschaftet.

Paraphrase:

Ca. 35 ha

2.3 Haben Sie den Betrieb als Hofnachfolger Ihrer Eltern übernommen?

Ja genau, ich habe den Hof als hofnachfolger meiner Eltern übernommen.

Paraphrase:

Ja, als Hofnachfolger übernommen

2.4 Haben Sie eine landwirtschaftliche Ausbildung genossen oder haben Sie sich ihr Wissen selbst angeeignet?

Ich habe den landwirtschaftlichen Facharbeiter nachgemacht.

Paraphrase:

Ja, landwirtschaftlicher Facharbeiter

2.5 Sind ihre Produkte zertifiziert oder mit Gütesiegeln versehen?

Anhang 3: Transkription

Ja, wir haben das AMA-Gütesiegel, dann sind wir auch bei der Genussregion dabei, wir sind bei Gutes vom Bauernhof, Gentechnik-frei zertifiziert.

Paraphrase:

Ja es gibt Zertifizierungen und Gütesiegel

2.6 Wieviele Personen arbeiten mit Ihnen am Betrieb? Sind diese Mitarbeiter Familienmitglieder oder Angestellte bzw. Saisonmitarbeiter?

Vier Familienmitglieder und eine betriebsfremde Person arbeitet am Betrieb bei uns, also eine Angestellte haben wir.

Paraphrase:

5 Personen arbeiten am Betrieb

3. Fragen zu den persönlichen Eigenschaften der/des Leiterin/Leiters des Betriebes - (Gruppe B)

3.1 Würden Sie sich selbst als risikobereite Person einstufen? Und glauben Sie man muss ein Risiko eingehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

In einem kleinen Bereich ja, aber nicht extrem risikobereit. Ich glaube irgendwann kommt der Punkt indem man sagt muss riskiert wird das jetzt oder nicht, dann können wir besser und einfacher arbeiten. In dieser Situation ist ein gewisses Risiko schon von nöten, weil wenn man sieht das dieses Risiko was man eingeht gut funktionieren wird, dann glaube ich ist das Risiko schon wieder ziemlich minimalisiert.

Paraphrase:

Ja, im kleinen Ausmaß. Ja man muss Risiko eingehen sollte aber vorher einschätzen können, ob es dem Betrieb wirklich hilft.

3.2 Würden Sie sich selbst als innovativen Betrieb betrachten?

Ja schon zum Teil. Ich glaube, dass wir mit unserer kleinen Fläche, die wir bewirtschaften schon einen ziemlich innovativen Betrieb auf die Beine gestellt haben.

Paraphrase:

Ja, sehe meinen Betrieb als innovativ.

3.3 Was sind Ihre Pläne für die Zukunft des Betriebes? Wird eine Vergrößerung angestrebt?

Grundsätzlich vergrößern haben wir nicht mehr im Sinn, was vielleicht noch interessanter wäre Umbauten beim Stall vorzunehmen, um diesen noch dir freundlicher zu machen. Aber wir müssen jetzt mal schauen, dass wir das was wir jetzt haben mal so wie wirtschaften können. Schön wäre es, wenn du sogar etwas verkleinern könntest dafür die Qualität noch mehr zu erhöhen.

Paraphrase:

Keine Vergrößerung, sondern so bleiben und in Zukunft wäre sogar eine Verkleinerung mit dafür höherer Qualität interessant, wenn es möglich ist.

3.4 Verfolgen Sie was am Markt geschiet und welche Veränderungen stattfinden?

Anhang 3: Transkriptio

Ja schon das versuche ich schon sehr und es ist auch sehr wichtig vor allem auch irgendwo die junge Generation in unserem Bereich anzusprechen.

Paraphrase:

Ja Markt wird verfolgt, besonders die junge Generation.

3.5 Glauben Sie an das Bauernsterben (Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe hören auf)?

Ja auf alle Fälle in unserer näheren Nachbarschaft waren wir einmal 15 Betriebe und jetzt sind nur noch 3 Betriebe übriggeblieben. Wären wir nicht in die Direktvermarktung gegangen hätten wir auch aufgehört

Paraphrase:

Ja, bekommt man unmittelbar mit.

3.6 Versuchen Sie neue Dinge zu lernen und in ihrem Betrieb umzusetzen?

Ja man muss sich immer weiterbilden und offen für neues sein denn stehen bleiben ist auch ein Schritt zurück.

Paraphrase:

Ja, Weiterbildung ist sehr wichtig.

3.8 Wie planen Sie ihre Arbeitsabläufe, gehen Sie dabei eher systematisch vor, oder nach eigenem Gefühl?

Ich glaube es ist eine gewisse Mischung aus beiden. Wir bereden immer am Anfang der Woche was gemacht werden muss und gewisse Arbeitsabläufe hat man eh schon drinnen und das andere musst man nach Bedarf planen, dort gehen wir schon sehr systematisch vor.

Paraphrase:

Eine Mischung aus beiden.

3.9 Versuchen Sie sich neues Fachwissen durch Schulungen, Internet oder Fachzeitschriften anzueignen?

Es werden schon Fachzeitschriften durchgeblättert und dann immer wieder interessante Dinge aufgegriffen aber gezielt Fachzeitschriften zu kaufen und dann gezielt mich weiterzubilden das mach ich nicht. Schulungen besonders online Schulungen habe ich schon einige gemacht dafür interessiere ich mich schon.

Paraphrase:

Ja es werden Weiterbildungsmaßnahmen unternommen

4. Ressourcen und Weiterentwicklung des Betriebes- (Gruppe C)

4.1 Möchten Sie ihren Betrieb noch weiterentwickeln und neue Ideen umsetzen?

Ja, es gibt schon Pläne, besonders im Bereich Hühnerstall, welcher für uns das schlechteste wirtschaftliche Standbein ist, gerade dort möchten wir uns schon noch weiterentwickeln und Verbesserungen vornehmen.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Es gibt kleinere Verbesserungsideen, welche in Zukunft umgesetzt werden.

4.2 Wissen Sie über ihre eigenen Ressourcen im Betrieb (Finanzen, Maschinen, Gebäude etc.) Bescheid und haben diese schriftlich oder elektronisch dokumentiert?

Zum Großteil ist bei uns alles dokumentiert, auch in der Direktvermarktung durch die Einnahmen Ausgaben Rechnung wird sehr vieles bereits in der Buchhaltung dokumentiert.

Paraphrase:

Ja, sehr vieles ist dokumentiert.

4.3 Machen Sie sich hin und wieder gedanken über ihre eigenen Ressourcen und denken darüber nach was ich daraus machen könnte?

Ja wie gesagt der Hühnerstall ist genauso ein Thema ich weiß, wenn ich keine Hühner mehr da drinnen habe muss ich irgendetwas anderes mit diesem leerstehenden Gebäude machen und dann müssen wir uns natürlich auch etwas Neues dafür überlegen.

Paraphrase:

Ja, man macht sich darüber immer wieder Gedanken.

4.4 Beobachten Sie Trends in ihrem Wirtschaftszweig (wie gelangen Sie zu diesen Trends) und welche Bedeutung haben diese für ihren Betrieb?

Ja Trends werden immer genau beobachtet. Besonders vor einigen Jahren haben sie ja in den Medien gesagt das Schweinefleisch so schlecht ist und man fast krank wird, wenn man das isst. Da versuchen wir dann schon als Betrieb dagegen zu lenken und den Leuten klarzumachen, dass Schweinefleisch so einen schlechten Ruf hat, weil die Qualität oftmals so gering ist und wir möchten hier beweisen, dass man auch mit hoher Qualität ein sehr gutes Schweinefleisch haben kann und es dann vorallem mit ruhigem gewissen Essen kann.

Paraphrase:

Trends, die unsere Produkte betreffen werden, genau beobachtet und man muss auch darauf reagieren, besonders auf negative Trends.

4.5 Glauben Sie ein Betrieb muss sich stetig weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein?

Ja wie gesagt ein Betrieb muss ich immer weiterentwickeln, um erfolgreich zu sein.

Paraphrase:

Ja

4.6 Kennen Sie Methoden, um neue Ideen zu generieren? Glauben Sie eine systematische herangehensweise, um neue Ideen zu entwickeln wäre hilfreich?

Gehört hab ich schon mal davon, in der Schulzeit vermutlich und Ich glaube auch dass solche Methoden hilfreich sein können.

Paraphrase:

Anhang 3: Transkriptio

Ja, gehört schon aber nicht konkret bekannt. Könnten durchaus hilfreich sein.

4.7 Haben Sie bereits Hilfe in Anspruch genommen, um ihren Betrieb weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Landwirtschaftskammer oder ähnliche Institutionen?

Wie wir mit der Direktvermarktung angefangen haben haben wir durchaus Hilfe in Anspruch genommen, um zu erfahren was man alles braucht und wie man am besten mit der Direktvermarktung beginnt.

Paraphrase:

Ja, wurde in Anspruch genommen

4.8 Wären Sie bereit an einem Workshop teilzunehmen, um neue Ideen für ihren Betrieb zu gewinnen? Würde Sie auch dafür bezahlen?

Ja werde ich sicherlich bereit und würde ich auch dafür bezahlt glaub ich schon.

Paraphrase:

Ja, wäre bereit auch kostenpflichtig.

4.9 Kennen Sie Methoden, um ein Geschäftsmodell darzustellen?

Nein kenne ich nicht, wüsste jetzt nicht was damit gemeint ist.

Paraphrase:

Nein ist nicht bekannt.

4.10 Welche Eigenschaft muss eine neue Idee oder ein neues Geschäftsmodell haben, damit Sie es in ihren Betrieb umsetzen würden? (Rentabel, Nachhaltigkeit, Langfristiger Erfolg, Veränderung des Betriebes)

Es sollte auf jeden Fall nachhaltig sein, weil ich finde es kann ruhig nur langsam wachsen dafür sollte man länger was davon haben als wie nur auf die schnelle Gewinn bringend zu sein, aber dann nicht wirklich langfristig was taugen.

Paraphrase:

Langfristige Nachhaltigkeit ist das wichtigste, muss hier gar nicht auf die schnelle so gewinnbringend sein.

5. Fragen zur Direktvermarktung - (Gruppe D)

5.1 Für welche Art der Vermarktung haben Sie sich entschieden? Wie verkaufen Sie Ihre Produkte?

Großteils haben wir ab hofverkauf und zum Teil beliefern wir auch Großabnehmer wie Lagerhaus oder Spar und so weiter.

Paraphrase:

Ab Hof-Verkauf und Großabnehmer

5.2 Gab es auch Alternativen zur Direktvermarktung, welche Sie in Betracht gezogen haben? Falls ja, welche waren es?

Anhang 3: Transkription

Nein nicht wirklich, wenn die Direktvermarktung nicht gewesen wäre hätten wir wahrscheinlich unseren Grund verpachtet und Ich werde weiterhin arbeiten gegangen.

Paraphrase:

Nein es gab keine wirkliche Alternative.

5.3 Wie lange vertreiben Sie Ihre Produkte bereits als Direktvermarkter?

Seit 2011

Paraphrase:

Seit 2011

5.4 Was waren die konkreten Gründe wieso Sie sich für die Direktvermarktung entschieden haben bzw. diese im Moment betreiben?

Es gab keine Alternative, mir hat die Selbstvermarktung, welche so nebenbei stattfand, schon immer gefallen.

Paraphrase:

Begeisterung für Selbstvermarktung war schon immer da.

5.5 Was sind ihrer Meinung die Vorteile für Ihren Betrieb in der Selbstvermarktung? Und welche Vorteile hat der Kunde? (Nach spontaner Aufzählung noch die Punkte wie:

- außergewöhnliches Sortiment
- Unabhängigkeit von Preispolitik am Markt
- Ausweitung des Sortiments durch die Kooperation mit benachbarten Landwirtschaften
- Wettbewerbsvorteile
- Kundenbindung
- Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse
- Kundengewinnung
- Vertrauen der Konsumenten
- wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Chancen am Markt)

Du bringst es direkt an den Endverbraucher, du kannst dem Kunden genau erklären, dass deine Produkte was anderes als jene vom Supermarkt sind.

Paraphrase:

Direkter Kundenkontakt und Kommunikation mit den Kunden.

5.6 Was sind die Nachteile der Selbstvermarktung? (Nach spontaner Aufzählung noch diese Punkte erwähnen:

- hoher Zeitaufwand und finanzieller Mehraufwand
- Ständige Anwesenheit am Betrieb
- Organisation des Verkaufs
- Verfügbarkeit der Produkte mit den Konsumenten kommunizieren

Anhang 3: Transkription

- Probleme immer selbe Qualität zu liefern bzw. selbe Qualität wie Supermarkt

Sehr zeitintensiv und arbeitsintensiv. Wenn man eine gewisse Produktpalette hat muss man sich immer darum kümmern und auch immer für die Leute da sein.

Paraphrase:

Man muss fast immer für seine Kunden da sein.

7. Abschlussfragen- (Gruppe F)

7.1 Wie könnte man ihrer Meinung nach die Direktvermarktung attraktiver gestalten? Was wäre nötig seitens der Politik (Bund, Land, Gemeinde)?

Allgemein würde ich mir wünschen seitens der Politik, dass es eine bessere Preispolitik gibt und man die Bauern nicht nur zum Foto machen hernimmt, sondern sie auch wirklich ernst nimmt und nicht danach wieder in den Rücken fällt hinsichtlich der Preisgestaltung. Man sollte auch vielmehr auf die österreichischen Produkte Wert legen.

Paraphrase:

Bessere Preispolitik und mehr Aufmerksamkeit für österreichische Produkte.

7.2 Was könnte ihre Vertretung die Landwirtschaftskammer tun, um Sie noch besser zu unterstützen?

Auf alle Fälle würde ich mir eine bessere Vertretung für uns Bauern wünschen, diese müssen die Interessen der Bauern wirklich vertreten und nicht nur das Image aufpolieren.

Paraphrase:

Mehr Einsatz und nicht so sehr von der Politik bestimmen lassen.