

# Direktvermarktung: eine wirtschaftliche und soziale Option für eine zukunftsfähige Landwirtschaft?

## *Erkenntnisse für die agrarische Bildung am Beispiel der Direktvermarktung von Milch und Milchprodukten*

Leopold Kirner<sup>1</sup>, Franz Fensl & Gudrun Glawischnig<sup>2</sup> und Franz Hunger<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.53349/resource.2022.is22.a1026>

### *Zusammenfassung*

Der vorliegende Beitrag prüft die ökonomischen und sozialen Aspekte der Direktvermarktung auf Ebene von Einzelbetrieben. Die Datengrundlage liefern 16 Buchführungsbetriebe im Rahmen des Grünen Berichts, die mit Hilfe der Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis ausgewertet wurden. Zur Analyse der sozialen Aspekte wurden die Betriebsleiter\*innen zu ihren Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung qualitativ befragt. Die Betriebe erwirtschafteten im Durchschnitt ein Einkommen von rund 10.600 € aus der Direktvermarktung, als Einkommensbeitrag pro Stunde errechneten sich etwa 14 €. Das kalkulatorische Betriebszweigergebnis in der Direktvermarktung war positiv, somit konnten alle Kosten durch Leistungen gedeckt werden, was in der Urproduktion der betreffenden Betriebe bei weitem nicht gelang. Die Aussagen der Landwirt\*innen erlauben tiefere Einblicke in die Direktvermarktung und verweisen auf eine große Vielfalt bei der Umsetzung. Die Interviewten bekundeten eine große Zufriedenheit mit der Direktvermarktung und der überwiegende Anteil von ihnen möchte diese in der Zukunft weiterführen. Als größte Herausforderung wurde die Arbeitsbelastung identifiziert, wobei diese in vielen Betrieben den weiteren Ausbau dieses Betriebszweigs einbremst.

---

#### *Schlüsselwörter:*

Direktvermarktung  
Milchviehbetriebe  
Wirtschaftlichkeit

#### *Keywords:*

Wissenstransfer  
Qualitative Inhaltsanalyse  
Interviews

---

## 1 Einleitung

Mehr als 90 % des Produktionswertes der österreichischen Landwirtschaft wird mit sogenannten Agrarrohstoffen, also noch unverarbeiteten Ausgangsstoffen wie Milch, Getreide oder Nutztieren erwirtschaftet (BMLRT, 2021, 13). Eine ökonomische Bewirtschaftung eines Betriebs kann hier ausschließlich über die Höhe der Kosten und die Absatzmengen beeinflusst werden. Die Produktpreise für Agrarrohstoffe werden global durch Angebot und Nachfrage bestimmt und können von Landwirt\*innen nicht beeinflusst werden. Die Folge ist, dass Betriebe, die weiterbestehen, mehr vom Gleichen erzeugen, um Einkommen für die künftige Lebenshaltung zu sichern. Neben dieser von Porter (1992) genannten Strategie der Kostenführerschaft, die in der Gesellschaft wegen **zunehmender** Massenproduktion und einseitiger Spezialisierung zunehmend in der Kritik steht (u.a. Vierboom et al., 2015), gibt es aber gerade auch für die Landwirtschaft die Strategie der Differenzierung durch Qualität. Als prominentestes Beispiel dafür kann für die österreichische Landwirtschaft die Direktvermarktung bezeichnet werden. Diese stellt eine Möglichkeit in landwirtschaftlichen Betrieben dar, besonders in kleinstrukturierten Regionen zusätzliche Wertschöpfung zu erwirtschaften.

---

<sup>1</sup> Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien, Angermayergasse 1, 1130 Wien.

E-Mail: [leopold.kirner@haup.ac.at](mailto:leopold.kirner@haup.ac.at)

<sup>2</sup> LBG Österreich, Boerhaavegasse 6, 1030 Wien.

<sup>3</sup> Landwirtschaftskammer Oberösterreich, Auf der Gugl 3, 4021 Linz.

Die Frage, ob die Direktvermarktung die Wirtschaftlichkeit von landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich zu stärken vermag, lässt sich mit bisherigen Studien kaum beantworten. Während umfangreiche Analysen und Datenauswertungen zur landwirtschaftlichen Urproduktion vorliegen, gibt es nach wie vor wenige Studien dazu. Erste Hinweise zur Bedeutung der Direktvermarktung liefern Buchführungsergebnisse im Testbetriebsnetz (Kirner et al., 2019). Das Einkommen oder weitere Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit konnten jedoch aus dieser Analyse nicht herausgerechnet werden. Dazu bedarf es der Zuordnung von Kosten zu den Erträgen aus der Direktvermarktung. Darüber hinaus wird sich die Direktvermarktung auf den landwirtschaftlichen Betrieben nur dann positiv weiterentwickeln, wenn die Landwirt\*innen diese Art der Landwirtschaft neben einem ausreichenden Einkommen mit Freude und Begeisterung betreiben. Es gilt also auch, zu prüfen, welche Arbeitsbelastung oder bürokratischen Auflagen damit einhergehen und wie diese von den Landwirt\*innen eingeschätzt werden.

Auf dieser Grundlage sollten somit weitere empirische Analysen den Kenntnisstand über ökonomische und soziale Aspekte der Direktvermarktung in Österreichs Landwirtschaft erhöhen, mit dem Ziel, daraus Potenziale für deren Professionalisierung abzuleiten. Erkenntnisse daraus bilden die Grundlage für die Aus- und Weiterbildung von (jungen) Landwirt\*innen, die nach Alternativen des betrieblichen Wachstums suchen und auch mit kleinen Betrieben nachhaltig wirtschaften wollen. Konkret werden folgende Fragen im Rahmen der Untersuchung erörtert: (i) Welche Merkmale weisen Landwirt\*innen mit Direktvermarktung überhaupt auf, (ii) wie wirtschaftlich ist die Direktvermarktung und wie konkurrenzfähig ist sie gegenüber Betriebszweigen der Urproduktion, (iii) welche Faktoren beeinflussen den wirtschaftlichen Erfolg in der Direktvermarktung und welche Rolle spielen dabei persönliche und soziale Faktoren sowie (iv) welche persönlichen Erfahrungen äußern Landwirt\*innen zur Direktvermarktung?

## 2 Theoretischer Rahmen

Die Direktvermarktung stellt laut Kirner 2018 (17) eine Erweiterung des klassischen Geschäftsmodells der Landwirtschaft dar. Diese Erweiterung wird erreicht durch die Identifizierung von Möglichkeiten und die Erweiterung von landwirtschaftlichen Aktivitäten in völlig neuen oder angrenzenden Märkten (u.a. Ilbery, 1991, Jacobs, 1992, Zander et al., 2008). Die Direktvermarktung wird als Strategie gesehen, die kleinstrukturierten land- und forstwirtschaftlichen Betrieben ermöglicht, das Einkommen zu sichern oder zu steigern (Turner et al., 2003, Meert et al., 2005, Barbieri & Mahoney, 2009). Laut Agrarstrukturerhebung 2016 verzeichneten die Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen für den Verkauf (9.525 Betriebe) und der Fremdenverkehr (9.103 Betriebe) ohne Berücksichtigung der Forstwirtschaft den größten Anteil im Rahmen der agrarischen Diversifizierung in Österreich (Statistik Austria, 2018).

Die Gründe für den Einstieg in die Direktvermarktung sind zwar vielfältig, jedoch dürften wirtschaftliche Aspekte eine sehr wichtige Rolle spielen. Nach Lehner-Hilmer (1999) konnte ein unzureichendes Einkommen in der Landwirtschaft als Hauptgrund für den Einstieg identifiziert werden. Auch bei Rutz et al. (2016) zählten ökonomische Aspekte zu den vorrangigen Motiven für den Einstieg. Erste Einblicke in die wirtschaftliche Bedeutung der Direktvermarktung in Österreich auf Ebene von Einzelbetrieben erlaubte die Analyse von Kirner et al. (2019). Im Bundesmittel 2017 betrug der Ertrag der freiwillig buchführenden Betriebe aus der Diversifizierung 9.921 Euro, was einem Anteil von 9,3 % am Ertrag entspricht. Mit 41,6 % kam im Durchschnitt der größte Anteil aus der Direktvermarktung (sowohl Urprodukte als auch be- und verarbeitete Produkte). Über die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Direktvermarktung informiert auch die Befragung von KeyQUEST (2016). Rund 27 % der österreichischen Landwirt\*innen waren zum Zeitpunkt der Befragung aktiv in der Direktvermarktung, für 13 % hatte diese eine hohe Bedeutung (rund 17.000 Betriebe). Der Anteil dieser Intensiv-Direktvermarkter\*innen hat im Vergleich zu 2010 leicht zugenommen. Am häufigsten werden Fleisch und Fleischprodukte, gefolgt von Milch und Milchprodukten, Wein, Eiern und Gemüse direktvermarktet. Gegenüber 2010 hat für 39 % der Befragten die Bedeutung der Direktvermarktung zugenommen, für 15 % abgenommen.

Die Wirtschaftlichkeit von land- und forstwirtschaftlichen Betrieben wird mit Hilfe von dafür geeigneten Kennzahlen festgestellt. Neben dem Einkommen und dem kalkulatorischen Ergebnis unter Einrechnungen aller Leistungen und Kosten stellt der Rentabilitätskoeffizient als Relativzahl eine zentrale Grundlage zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit dar (BMLRT, 2021, 271). Die sozialen Aspekte betreffen im Rahmen dieser Studie vor allem Neigungen und Fähigkeiten der Betriebsleiter\*innen sowie den Zusammenhalt in der Familie und die Arbeitsbelastung. Hammerschmid (2018) identifizierte in ihrer qualitativen Studie die individuellen Fähigkeiten der Landwirt\*innen, die Beziehung zu den Kund\*innen sowie den Zusammenhalt in der Familie als besonders förderlich für eine erfolgreiche Direktvermarktung. Als hemmend sahen die Befragten die Bürokratie, den hohen

Zeitaufwand, begrenzte finanzielle Mittel und den gesellschaftlichen Druck an. Konkrete Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung in Österreich wurden in der Studie von Kirner (2018) erhoben. Dabei wurden die intrinsische Motivation einerseits und Wissen und Fähigkeiten andererseits als zentrale Erfolgsfaktoren sichtbar. Darüber hinaus konnten drei zentrale Herausforderungen aus der Befragung identifiziert werden: Vorschriften und Bürokratie, Arbeitsüberlastung und Akquise von verlässlichem Personal.

Die Direktvermarktung kann zudem als Faktor für eine höhere Resilienz der Betriebe in Krisenzeiten angesehen werden, wie das Beispiel der Covid-19-Pandemie belegt. Die Auswirkungen der Pandemie waren in der Direktvermarktung im Gegensatz zu den meisten anderen Betriebszweigen in der Landwirtschaft in Österreich deutlich positiv. Auch wollten die Landwirt\*innen als Folge dieser Krise in Zukunft mehr direkt vermarkten (Kirner, 2021).

### 3 Methoden

Die Ergebnisse und Aussagen von freiwillig buchführenden Betrieben im Rahmen des Grünen Berichts stellen die Grundlage für die vorliegende Untersuchung dar. Die Direktvermarktung ist vielfältig und weist eine hohe Produktvielfalt auf, es musste somit auf eine bestimmte Produktgruppe fokussiert werden. Die Milchviehhaltung wurde deshalb ausgewählt, weil sie zum einen wichtige Produkte für die Direktvermarktung bereitstellt und zum anderen die spezialisierten Milchviehbetriebe die größte Gruppe unter den freiwillig buchführenden Betrieben in Österreich darstellt. Damit sollte sichergestellt werden, dass eine ausreichende Anzahl an Betrieben mit einem Mindestumsatz aus der Direktvermarktung enthalten ist.

#### 3.1 Auswahl der Betriebe

Damit nur Betriebe mit einem größeren Engagement in der Direktvermarktung in der Stichprobe enthalten waren, mussten sie im Erhebungsjahr mindestens 3.000 € Ertrag (nach Abzug des Molkereipreises für die Milch) aus der Direktvermarktung erzielt haben. 35 Testbetriebe erfüllten schließlich dieses Kriterium. Diese Zahl reduzierte sich einerseits durch die Auflage, dass bei der Betriebsauswahl auf eine große regionale Streuung geachtet wurde, und andererseits durch den Umstand, dass nicht alle Landwirt\*innen an dieser Erhebung teilnehmen wollten oder konnten. Schließlich erfüllten 16 Betriebe die vorhin aufgelisteten Kriterien.

#### 3.2 Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis

Grundlage der ökonomischen Auswertung ist der betriebswirtschaftliche Jahresabschluss im Rahmen des Grünen Berichts. Ausgehend vom Buchführungsabschluss wurde auf jedem Betrieb eine Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis durchgeführt (siehe HUNGER et al., 2006). Neben den aufwandswirksamen Kosten wurden auch die kalkulatorischen Kosten für im Eigenbesitz befindlichen Faktoren wie Familienarbeitszeit oder Eigenkapital erfasst. Auf diese Weise ist es möglich, die Wirtschaftlichkeit von Betriebszweigen vollständig abzubilden.

Berater\*innen der Landwirtschaftskammern unterstützten die Landwirt\*innen bei der Betriebszweigabrechnung vor Ort oder mittels Videoschaltung (Corona-Krise). Sie bereiteten alle Unterlagen für eine rasche Abwicklung der Betriebszweigabrechnung vor, führten in Zusammenarbeit mit den Landwirt\*innen die Leistungs- und Kostenverrechnung auf die Betriebszweige durch und interpretierten die wichtigsten Kennzahlen und zentralen Ergebnisse auf Ebene der jeweiligen Betriebszweige. Die Betriebszweigabrechnung wurde im April und Mai 2020 mit Hilfe der Excel-Anwendung Vollkostenauswertung: Arbeitskreis Unternehmensführung, Version 2020 umgesetzt.

Die Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis liefert eine große Anzahl an Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Betriebs bzw. eines Betriebszweigs. In der vorliegenden Arbeit werden folgende Kennzahlen schwerpunktmäßig zur Analyse der Wirtschaftlichkeit herangezogen: Deckungsbeitrag, Einkommensbeitrag und Rentabilitätskoeffizient (Verhältnis von Einkommensbeitrag zu den kalkulatorischen Kosten).

### 3.3 Qualitative Interviews

Um zusätzlich die sozialen Aspekte und Folgen der Direktvermarktung zu beurteilen, wurden mit den Landwirt\*innen im Frühling 2020 ergänzend zur Betriebszweigauswertung problemzentrierte Interviews geführt. Dazu wurde ein Leitfaden entwickelt, der folgende Themen zur Direktvermarktung umfasste: Art und Zeit des Einstiegs, Organisation und Management, subjektive Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und künftige Strategien. Die Interviews wurden mittels Diktiergerät oder per Zoom aufgezeichnet und auf 37 Seiten verschriftlicht. Für jedes Interview wurden die Textzeilen beginnend mit eins nummeriert, in den Ergebnissen sind diese nach dem Betriebskürzel angegeben. Die Auswertung basiert auf einer qualitativen Inhaltsanalyse mit deduktiver Kategorienbildung (Zusammenfassung) nach Mayring (2015, 69ff). Die deduktive Kategorienbildung orientierte sich an den zuvor genannten Themen des Leitfadens. Unwesentliches, Ausschmückendes oder vom Thema Abweichendes wurde ausgeschlossen. Das Kategoriensystem wurde nach Durcharbeit eines größeren Teils geprüft und bei Bedarf überarbeitet. Das Ergebnis bildet ein System an Kategorien zu bestimmten Themen, verbunden mit konkreten Aussagen der Interviewten.

Um die Aussagen der Landwirt\*innen besser einordnen zu können, werden die Betriebe nach dem Rentabilitätskoeffizienten in der Direktvermarktung in Erfolgsgruppen eingestuft. Auf diese Weise lassen sich eventuell soziale Faktoren für eine wirtschaftliche Direktvermarktung ableiten.

## 4 Ergebnisse der wirtschaftlichen Analyse

### 4.1 Stichprobe

Welche betrieblichen Merkmale die Betriebe in der Stichprobe aufweisen, präsentiert Tabelle 1. Im Schnitt wurden 2019 knapp 30 ha landwirtschaftlich genutzte Fläche bewirtschaftet und rund 21 Milchkühe je Betrieb gehalten. Der Anteil der Biobetriebe lag bei rund 44 %, jener der Bergbauernbetriebe bei rund 94 %. Mit knapp zwei betrieblichen Arbeitskräften (bAK) lag der Arbeitskräftebesatz deutlich über dem Schnitt aller freiwillig buchführenden, spezialisierten Milchviehbetriebe (1,68 bAK laut BMLRT, 2020, 194). Die Direktleistung aus der Direktvermarktung bezifferte sich im Schnitt auf 33.165 €, was einem Anteil von 24,2 % an der Direktleistung des Betriebs entspricht. Außerdem verdeutlicht die Tabelle eine große Streuung bei den Betriebsmerkmalen, vor allem aber bei der Direktleistung (Umsätze plus innerbetriebliche Leistungen) aus der Direktvermarktung. Diese reicht unter den 16 Betrieben von knapp 3.300 € bis über 170.500 €.

Kennzahl	Einheit	Mittelwert	Min. Wert	Max. Wert	Stand.-abw.	Varianz-koeff. <sup>1</sup>
Alter Betriebsleiter*innen	Jahre	47,8	34,0	63,0	8,2	0,17
Landw. genutzte Fläche	ha RLF	29,7	9,4	65,6	16,2	0,55
Großvieheinheiten	GVE	36,4	12,8	98,6	25,4	0,70
Rinder	Stück	46,4	14,5	121,0	32,8	0,71
Milchkühe	Stück	21,1	7,3	55,9	14,2	0,68
Milchanlieferung	kg	112 768	37 208	437 831	103 448	0,92
Gesamt-Standardoutput	€	85 198	36 404	214 231	51 147	0,60
Betriebliche Arbeitskräfte	bAK	1,99	1,21	3,02	0,56	0,28
dar. nicht entlohnte AK	nAK	1,92	1,21	3,02	0,58	0,30
Direktleistung Direktvermarktung	€	33 165	3 272	170 568	44 053	1,33

<sup>1</sup> Varianzkoeffizient = Standardabweichung / Mittelwert. RLF=Reduzierte landwirtschaftlich genutzte Fläche

**Tabelle 1:** Mittelwerte und Streuung von ausgewählten Betriebsmerkmalen der 16 Betriebe in der Stichprobe

### 4.2 Wirtschaftlichkeit der Direktvermarktung

Die relevanten Kennzahlen für den Zweig Direktvermarktung auf Basis der Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis fasst Tabelle 2 zusammen. Ausgangspunkt für eine wirtschaftliche Direktvermarktung ist ein positiver Deckungsbeitrag, er wird auch als Schwelle für einen möglichen Einstieg angesehen: Bei 15 von 16

Betrieben wurde ein positiver Deckungsbeitrag ausgewiesen. Als durchschnittlicher Deckungsbeitrag errechneten sich rund 16.100 €, die Spannweite erstreckte sich von -789 € bis 87.571 €. Nach Abzug der aufwandsgleichen Fixkosten errechnet sich der Einkommensbeitrag, im Schnitt wurden etwa 10.600 € ermittelt. In drei Betrieben konnte kein positiver Einkommensbeitrag aus der Direktvermarktung erwirtschaftet werden. Auch bei dieser Kennzahl kann eine große Variabilität festgestellt werden: von -2.936 € bis 63.088 €. Für den Einkommensbeitrag pro Stunde errechneten sich im Durchschnitt 14,1 €.

Werden vom Einkommensbeitrag die kalkulatorischen Kosten für Arbeit (11,90 €/Stunde zuzüglich Sozialversicherungsbeiträge) und Kapital (3,5 %) abgezogen, resultiert das kalkulatorische Betriebszweigergebnis für die Direktvermarktung: im Schnitt resultieren 155 €. Sieben Betriebe erzielten ein positives, neun Betriebe ein negatives Betriebszweigergebnis. Das im Durchschnitt positive Betriebsergebnis bedingt mit 1,02 einen Rentabilitätskoeffizienten von knapp über eins. Ein Hinweis darauf, dass der Betriebszweig Direktvermarktung im Schnitt alle kalkulatorischen Kosten durch den Einkommensbeitrag abdecken konnte. Aber auch bei dieser Kennzahl verweist Tabelle 2 auf die große Streuung unter den Betrieben: von deutlich negativen Werten bis 1,57.

Kennzahl	Einheit	Mittelwert	Min. Wert	Max. Wert	Stand-abw.
Deckungsbeitrag	€	16 106	-789	87 571	18 881
Einkommensbeitrag (EKB)	€	10 553	-2 936	63 088	12 960
Arbeitskraftstunden	€	746	66	2 702	922
EKB pro Stunde	€/AKh	14,1	-4,1	23,4	9,8
Betriebszweigergebnis (BE)	€	155	-15 622	22 009	14 450
Anzahl mit positivem BE	Zweige	7			
Rentabilitätskoeffizient	Faktor	1,02	-0,39	1,57	0,57

Rentabilitätskoeffizient = Einkommensbeitrag / (kalk. Arbeitskosten + kalk. Zinsen)

**Tabelle 2:** Ökonomische Kennzahlen der 16 Betriebe für den Betriebszweig Direktvermarktung

### 4.3 Vergleich mit der Urproduktion

Nun wird die Wettbewerbsfähigkeit der Direktvermarktung im Vergleich zum jeweiligen Hauptbetriebszweig in der Urproduktion analysiert. Der Hauptbetriebszweig in der Urproduktion stellt jenen Betriebszweig dar, der den jeweils höchsten Einkommensbeitrag unter allen Betriebszweigen mit Urproduktion in der Stichprobe erzielte. Unter den 16 Betrieben hatten bis auf einen Betrieb (Mutterkuhhaltung) alle 15 Betriebe die Milchproduktion als Hauptbetriebszweig in der Urproduktion.

Im Durchschnitt wurden aus der Direktvermarktung 26,7 % an den Einkünften des Betriebs erwirtschaftet, die jeweils wichtigsten Hauptbetriebszweige in der Urproduktion hatten einen Anteil von 52,2 %. Im Schnitt wurde in den Hauptbetriebszweigen im Vergleich zur Direktvermarktung der 1,76-fache Deckungsbeitrag und der 1,96-fache Einkommensbeitrag erwirtschaftet. Dafür musste aber überproportional mehr gearbeitet werden, auch der Kapitaleinsatz war in der Urproduktion deutlich höher. Unter Einrechnung aller Kosten verzeichnete die Direktvermarktung daher eine deutlich höhere Wirtschaftlichkeit als die Urproduktion, wie das kalkulatorische Betriebszweigergebnis und der Rentabilitätskoeffizient in Tabelle 3 beweisen. Während die Faktoren Arbeit und Kapital in der Direktvermarktung zur Gänze entlohnt werden konnten, erreichten die Hauptbetriebszweige in der Urproduktion eine durchschnittliche Kostendeckung von 30 % (Rentabilitätskoeffizient von 0,30).

Kennzahl	Einheit	Betriebszweig	
		DV	UP
Deckungsbeitrag	€	16 105	28 331
Einkommensbeitrag (EKB)	€	10 553	20 652
Arbeitskraftstunden	AKh	746	2 819
EKB pro Stunde	€/AKh	14,1	7,3
Betriebszweigergebnis	€	155	-33 870
Rentabilitätskoeffizient	Faktor	1,02	0,30

DV = Direktvermarktung, UP = Hauptbetriebszweig Urproduktion: 15 x Milchvieh-, 1 x Mutterkuhhaltung.

**Tabelle 3:** Kennzahlen der Direktvermarktung im Vergleich zu den Hauptbetriebszweigen in der Urproduktion

## 5 Einschätzungen zu den sozialen Aspekten

### 5.1 Merkmale der Betriebe

Um die Aussagen zu sozialen Aspekten und persönlichen Erfahrungen besser einordnen zu können, informiert Tabelle 4 über die regionale Herkunft, die Produktpalette und die wirtschaftliche Relevanz (in Form des Deckungsbeitrags) in der Direktvermarktung der 15 Betriebe, in denen ein Interview mit der Betriebsleitung stattfand (in einem Betrieb wurde kein Interview geführt). Zusätzlich erfolgte eine Einteilung in Erfolgsgruppen auf der Basis des Rentabilitätskoeffizienten in der Direktvermarktung. Bei sieben Betrieben wurde ein Rentabilitätskoeffizient von über 1,0 errechnet (höchster Wert 1,57), bei einem Betrieb lag er zwischen 0,5 und 1,0 und bei weiteren drei zwischen 0 und 0,5. Ein negativer Rentabilitätskoeffizient errechnete sich bei vier Betrieben. Die Zusammenschau mit dem Deckungsbeitrag bestätigt den bereits weiter oben beschriebenen Zusammenhang zwischen Absatzmenge und Wirtschaftlichkeit.

Kennzahl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Bundesland	NÖ	NÖ	OÖ	OÖ	OÖ	ST	ST	K	K	S	S	S	T	T	OÖ
Produkte <sup>1</sup>	2	2,3	2,3	1,3	2	3	2	2	3	2,3	1,2,3	3	2,3	2,3	1
DB, 1.000 €	0,4	40,6	87,6	13,2	10,1	1,8	3,8	47,6	10,6	neg.	2,0	2,6	26,6	7,2	3,8
Erfolgsgruppe <sup>2</sup>	4	1	1	3	1	3	4	1	2	4	3	1	1	1	4

<sup>1</sup> 1=Milch, 2=Milchprodukte, 3=andere Produkte (nicht Milch/Milchprodukte). <sup>2</sup> Einteilung nach dem Rentabilitätskoeffizienten (R): R > 1,0 = 1; R > 0,5-1,0 = 2; R > 0-0,5 = 3; R <= 0 = 4.

Abk.: K=Kärnten, NÖ=Niederösterreich, OÖ=Oberösterreich, S=Salzburg, ST=Steiermark, T=Tirol, DB=Deckungsbeitrag

**Tabelle 4:** Merkmale und Kennzahlen der in den Interviews erfassten Betriebe

### 5.2 Einstieg in die Direktvermarktung

Der Einstieg in die Direktvermarktung folgte keinem bestimmten Muster und war unter den 15 Betrieben sehr unterschiedlich. In sechs Betrieben wurde laut den qualitativen Interviews die Direktvermarktung bzw. die Be- und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte von den Eltern übernommen, in den anderen neun Betrieben starteten die Interviewten selbst mit der Direktvermarktung, wobei der Einstieg vor einigen Jahren bis vor über 20 Jahren erfolgte. Art und Zeitpunkt des Einstiegs in die Direktvermarktung zeigen so gut wie keinen Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung. Unter den sieben erfolgreichen Betrieben laut obiger Definition finden sich Landwirt\*innen, welche die Direktvermarktung von ihren Eltern übernahmen und solche, welche die Direktvermarktung selbständig aufbauten.

### 5.3 Organisation der Direktvermarktung

In neun Betrieben trugen die Frauen die Hauptverantwortung in der Direktvermarktung, teilweise zusammen mit dem Partner oder mit anderen Personen. Frauen leisteten in diesen Betrieben auch die überwiegende Arbeit in der Direktvermarktung, vor allem in der Produktion und der Vermarktung. Bei drei Betrieben waren es die Männer, die sich für die Direktvermarktung hauptverantwortlich fühlten, wobei in zwei Fällen die Partnerinnen mitarbeiteten. In einem weiteren Betrieb wird sowohl die Arbeit als auch die Hauptverantwortung durch eine entlohnte Arbeitskraft wahrgenommen, in zwei anderen Betrieben wird im Team ohne klare Verantwortlichkeit zusammengearbeitet.

Die Vermarktung der Produkte ist vielfältig organisiert. In den meisten Betrieben werden mehrere Produktgruppen vermarktet, darunter schwerpunktmäßig Milch, Topfen, Joghurt, Weichkäse. In einigen Betrieben wurden neben Milch und Milchprodukten auch Eier, Geflügel- und Rindfleisch angeboten, die an verschiedene Kundengruppen vermarktet werden, schwerpunktmäßig an Privatkunden oder Großküchen. Häufig werden die Produkte zugestellt, teilweise wird mit anderen Hofläden kooperiert.

Sowohl die Hauptverantwortung in der Direktvermarktung als auch die Art und Anzahl der vermarkteten Produkte zeigen keinen Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg in der Direktvermarktung. Unter den neun Betrieben, bei denen Frauen die Hauptverantwortung trugen, erzielten beispielsweise drei eine sehr gute und vier eine unterdurchschnittliche Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung; die anderen zwei lagen

dazwischen. Interessant: Der Betrieb mit der entlohnten Arbeitskraft erzielte eine sehr hohe Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung. Auch die Produktpalette oder die Vermarktungswege lassen kaum Bezüge zur Wirtschaftlichkeit herstellen.

## 5.4 Erfahrungen mit der Direktvermarktung

Die Mehrheit der interviewten Landwirt\*innen äußerte sich als mit der Direktvermarktung zufrieden. Konkret wurden eine hohe Zufriedenheit und positive Erfahrungen in elf Interviews angesprochen, unzufrieden äußerte sich keine\*r der Interviewten. Ein Grund für die hohe Zufriedenheit dürften vor allem die wertschätzenden Rückmeldungen der Kund\*innen sein, wie folgende Zitate beweisen:

„Also grundsätzlich sind wir zufrieden, auf jeden Fall. Ein Teil von der Entlohnung ist die gute Rückmeldung.“ (B-3, Zeile 104–105)

„Die Kundschaften, die ich habe, stehen darauf und rufen mich jede Woche verlässlich an und sagen, was sie alles brauchen.“ (B-7, Z. 49–50)

„Sehr gutes Feedback und vorheriges Jahr haben wir bei der Wieselburger Messe bei einem Pasta Wettbewerb mitgemacht und haben die Goldene bekommen.“ (B-9, Z. 19–20)

Zufriedene Kundschaften sowie der persönliche Kundenkontakt sind zudem für mehrere Landwirt\*innen in den Interviews die Grundlage für den Ausbau ihrer Vermarktung als Folge positiver Mundpropaganda. Ein weiterer Grund für die hohe Zufriedenheit liegt darin, dass durch die Direktvermarktung die Wertschöpfung im landwirtschaftlichen Betrieb gesteigert wird und die Abhängigkeit von außerbetrieblichen Tätigkeiten sinkt.

„Ich bin sehr zufrieden, es soll laufend zum Hauptbetriebszweig ausgebaut werden, die klassische Landwirtschaft läuft eher nebenbei.“ (B-2, Z. 25–27)

„Wir sind sehr zufrieden damit. Es passt gut zu unserem Betrieb dazu. Derzeit sind wir ein Nebenerwerbsbetrieb und wollen in den Vollerwerb kommen mit der Direktvermarktung.“ (B-10, Z. 47–48)

„Das passt gut zu unserem Betrieb, da muss ich weniger arbeiten gehen.“ (B-13, Z. 70)

Bei mehreren Interviews wurde die hohe Arbeitsbelastung thematisiert, vor allem von jenen Landwirt\*innen, bei denen die Direktvermarktung einen hohen Stellenwert einnimmt. Das ist auch der Grund dafür, warum viele von ihnen die Direktvermarktung nicht weiter ausdehnen wollten, obwohl Potenzial bestünde, wie zwei Aussagen betonen:

„Die Nachfrage wäre sicher da, wenn ich aktiv danach fragen würde, aber ich bin von der Kapazität her ausgelastet.“ (B-7, Z. 29–30)

„Produkte würden noch mehr gehen. ... Ganz viel nachgefragt wird, ob wir auch Käse machen würden ... Dazu sind wir noch nicht fähig, da braucht es noch Adaptierungen am Betrieb.“ (B-10, Z. 31–33)

Ein Interview thematisierte den erheblichen bürokratischen Aufwand, wobei darin auch etwas Positives gesehen wurde, weil dieser die Konkurrenz bremst. Ein anderer Landwirt sieht die Hygieneauflagen als notwendiges Regulativ und erkennt auch Chancen, von Kontrolleur\*innen zu lernen:

„Wenn ich Fußball spiele, muss ich mich auch an die Spielregeln halten oder Schikanen oder so etwas gibt es gar nicht. Also von den Kontrolleuren gibt es das gar nicht, die sind eher beratend.“ (B-3, Z. 131–133)

Interessant in diesem Zusammenhang: Beide Landwirte, die der Bürokratie etwas Positives abgewinnen können und darin auch Chancen erkennen, zählten zu den wirtschaftlich Erfolgreichsten laut Betriebsauswertung.

## 5.5 Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung

Einige Landwirt\*innen äußerten sich zu ihren Erfolgsfaktoren mit konkreten Hinweisen dazu. Ein Interviewpartner nannte die Orientierung der verarbeiteten Menge an den Absatz als ein Erfolgsrezept nach dem Motto:

„Step by step, Tempo sollte passen“ ... Der Kundenstamm muss mitwachsen, ansonsten muss man über den Handel vermarkten.“ (B-2, Z. 31–32)

In einem anderen Interview wurden mehrere Faktoren genannt: Die Produktqualität sowie Kund\*innen, die dieses Produkt zur jeweiligen Zeit auch mögen und kaufen. Auch die Freude an der Arbeit zählte für Betriebsleiter\*innen zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor, wie folgende Aussage betont:

„Ich glaube, ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass einem die Arbeit gefällt, das ist schon ein wichtiger Erfolgsfaktor. ... Wenn alles funktioniert, dann ist das schon eine schöne Arbeit, eine so gleichmäßige, ein bisschen meditative Arbeit.“ (B-3, Z. 121–124)

Darüber hinaus wurde in diesem Interview empfohlen, Aufzeichnungen rasch durchzuführen, wie nachfolgendes Zitat beschreibt:

„Nur die Aufzeichnungen muss man natürlich laufend erledigen. ... weil nach drei Tagen braucht das eigentlich viel mehr Arbeitszeit und dann ist es sofort gemacht“ (B-3, Z. 139–143)

Ein weiterer Erfolgsfaktor wird darin gesehen, ohne fremde Arbeitskräfte und mit geringen Kosten höchste Qualität mit überschaubaren Mengen zu produzieren:

„Mir ist lieber, es ist klein und fein und Handarbeit“ (B-7, Z. 57)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor aus Sicht einiger Betriebsleiter\*innen ist die Zufriedenheit ihrer Kund\*innen, die damit einhergehende Kundenbindung und die Kundenpflege. Dazu zwei Aussagen:

„Das Wichtigste ist die Zufriedenheit der Kunden, weil die Werbung an sich schwierig ist in der Direktvermarktung.“ (B-8, Z. 44–45)

„Sie sind zwar eh zufrieden und kommen auch wieder, aber man muss sie immer wieder darauf ansprechen, ob sie wieder etwas brauchen.“ (B-12, Z. 40–41)

Die Weiterbildung wurde in einem Interview dezidiert als Erfolgsfaktor angesprochen:

„Ja, ich mache sehr viele Fortbildungen und bin auch Verkoster bei Verkostungen und da bekommt man einen anderen Blickwinkel.“ (B-9, Z. 24–25)

## 5.6 Zukunft der Direktvermarktung

Zur künftigen Ausrichtung in der Direktvermarktung lassen sich mehrere Optionen erkennen. Bei drei Betrieben wurde zum Zeitpunkt der Interviews eine Steigerung der Produktionsmenge und oder eine Erweiterung der Produktpalette bewusst angestrebt. Ein Interviewpartner plante, innovative Produkte zu produzieren und zu vermarkten, wie folgende Aussage betont:

„Ich hätte mal ein bisschen etwas vorgehabt und werde es auch umsetzen in Richtung Getreidemilch und Erbsenmilch, ...“ (B-4, Z. 49–50)

Der Großteil der Landwirt\*innen möchte die Direktvermarktung in etwa gleich belassen, wobei sie offen für kleinere Verbesserungen sind. Die einen sind mit dem Erreichten in der Direktvermarktung zufrieden, die anderen planen wegen ihrer familiären Situation oder wegen der zusätzlichen Arbeit zurzeit keine Erweiterung:

„Strategie? Es gibt keine Strategie! Schauen, dass wir uns alles so erhalten können, was wir uns bis jetzt aufgebaut haben.“ (B-3, Z. 149–150)

„Solange ich noch Kinder habe ... werde ich nicht größer werden, sondern das so belassen.“ (B-11, Z. 58–59)

„Erweiterung ist auch wieder von der Arbeitszeit ein Ding.“ (B-12, Z. 56)

In einem Betrieb soll ebenso die direktvermarktete Menge in etwa gleich belassen werden, wobei die Produktpalette ausgedehnt und die Vermarktung optimiert werden soll:

„Ja, momentan probieren wir noch eine dritte Käsesorte. ... Und da gäbe es auch eine Butter, das wäre die Strategie, dass man das direkt noch verkauft und dafür weniger auf den Bauernmarkt gehen muss.“ (B-13, Z. 72–74)

Bei zwei Interviews lässt sich keine längerfristige Perspektive für die Direktvermarktung bzw. für den land- und forstwirtschaftlichen Betrieb erkennen, weil die Pension der Betriebsleiter\*innen naht und die Betriebsführung danach noch ungeklärt erscheint:

„Ja, die Zukunft ist irgendwo noch unklar. Nachdem der Sohn jetzt den Betrieb übernommen hat und noch nicht klar ist, wie er weitermacht, bleibt das noch solange wir Milchkühe haben und meine Gesundheit es erlaubt.“ (B-1, Z. 34–36)

„Und jetzt haben wir noch sechs Jahre bis zur Pension, da fange ich keine großen Neuigkeiten mehr an.“ (B-15, Z. 28–29)

Die beabsichtigten Strategien und Zukunftspläne erlauben kaum Hinweise auf den wirtschaftlichen Erfolg. Unter den drei Interviews mit Erweiterungsabsicht in der Direktvermarktung sammeln sich laut Betriebszweigabrechnung erfolgreiche und weniger erfolgreiche Betriebe, das Gleiche kann für jene mit

abwartender Strategie festgestellt werden. Einzig die fehlende Perspektive und Hofnachfolge dürfte einen Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg aufweisen, wie die Aussagen der Betriebe 1 und 15 nahelegen.

## 6 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie erlaubt Einblicke in wirtschaftliche und soziale Aspekte in der Direktvermarktung auf Ebene von Einzelbetrieben mit Schwerpunkt Milch und Milchprodukte. Auch wenn Indikatoren für die Betriebsgröße zwischen den Betrieben der Stichprobe und vergleichbaren Betrieben im Grünen Bericht nur marginal voneinander abwichen, lassen sich die Ergebnisse nicht auf die Grundgesamtheit der Betriebe hochrechnen, dafür war die Stichprobe zu klein. Auch handelte es sich nicht um eine Zufallsstichprobe, denn die Direktvermarktung stellt im Grünen Bericht kein Schichtungskriterium dar. Trotz dieser Einschränkungen lassen sich Muster und Erkenntnisse für die Weiterentwicklung in der Direktvermarktung ableiten.

Einerseits verhärtet sich die These, dass die Direktvermarktung die Wirtschaftlichkeit von landwirtschaftlichen Betrieben steigern kann und somit einen Beitrag für deren ökonomische Nachhaltigkeit liefert. Denn die Direktvermarktung kann sich im Schnitt gegenüber der land- und forstwirtschaftlichen Urproduktion behaupten. Zu berücksichtigen gilt, dass die Berechnungen eine große Bandbreite bei der Wirtschaftlichkeit offenlegen: Es gibt ökonomisch sehr erfolgreiche, aber auch weniger erfolgreiche Landwirt\*innen in der Direktvermarktung. Dies lässt den Schluss zu, dass ein Anteil der Betriebe noch Verbesserungspotenzial in der Direktvermarktung aufweist. Ein möglicher Grund, warum sich Landwirt\*innen mit Direktvermarktung in Zukunft noch stärker professionalisieren wollen, wie Studien belegen (u.a. KeyQUEST, 2016 oder Kirner, 2018).

Aus den qualitativen Interviews lassen sich keine eindeutigen sozialen Faktoren für eine erfolgreiche Direktvermarktung ableiten. Ob Frauen oder Männer die Hauptverantwortung tragen oder wie die Vermarktung organisiert ist, hat kaum einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung: Viele Zugänge ermöglichen somit eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Direktvermarktung. Andererseits konnte aufgezeigt werden, dass auch in der Direktvermarktung Skaleneffekte eintreten, weil die Professionalität bei größeren Mengen zunehmen dürfte. Ein wesentlicher Faktor dürfte eine effiziente Arbeitsorganisation sein, die bei größeren Chargen leichter zu bewerkstelligen ist als bei kleinen Mengen. Hier dürfte die wertschätzende Zusammenarbeit unter den Familienmitgliedern eine große Rolle spielen, wie auch Hammerschmid (2018) bei ihren Interviews herausfand. Auch dürfte ein positiver Zugang zu Bürokratie und Kontrollen, der auch in anderen Studien als zentrale Herausforderung angesehen wird (u.a. Kirner, 2018, 35), erfolgversprechend sein, wenn Aufzeichnungen effizient geführt und der weiteren Professionalisierung dienen. Ebenso stellt eine hohe Kundenzufriedenheit einen zentralen Erfolgsfaktor dar, wobei dieser nicht vom Himmel fällt, sondern ständig erarbeitet werden muss. Somit dürften soziale Fähigkeiten im Umgang mit Menschen besonders wichtig sein.

Aus der Variabilität der Ergebnisse kann auch darauf geschlossen werden, dass kein Patentrezept für eine nachhaltige Direktvermarktung im Sinne einer hohen Wirtschaftlichkeit und sozialen Verträglichkeit existiert. Dies kann als ein Indiz dafür gedeutet werden, dass persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen für den Erfolg in der Direktvermarktung ausschlaggebend sind. Hier kann die agrarische Bildungsarbeit mit ihrem vielfältigen Angebot punkten: Kurse und Seminare für eine professionelle Unternehmensführung oder Bildungsprogramme in der Aus- und Weiterbildung, die außerordentliche Managementfähigkeiten und persönliches Engagement von (jungen) Landwirt\*innen fördern. Studien (u.a. Kirner, 2018) verweisen in diesem Zusammenhang auf die große Relevanz von Eigeninitiative und motivierter Unternehmensführung als Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung.

### Literatur

- Barbieri, C. & Mahoney, E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farms and ranchers. In *Journal of Rural Studies*, Bd. 25, 58-66.
- BMLRT – Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (2020). *Grüner Bericht 2020*.
- BMLRT – Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (2021). *Grüner Bericht 2021*.
- Hammerschmid, M.G. (2018). *Förderliche und hemmende Faktoren für die landwirtschaftliche Diversifizierung am Beispiel Niederösterreichs*. Bachelorarbeit an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien.
- Hunger, F., Kirner, L., Paller, F. & Schneeberger, W. (2006). *Kostenrechnung im landwirtschaftlichen Betrieb. Anleitung zur Verrechnung aller Leistungen und Kosten auf die Betriebszweige*. BMLFUW. Wien.

- Ilbery, B. (1991). Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands. In *Journal of Rural Studies*, Bd. 7(3), 207-218.
- Jacobs, S. (1992). Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. In *Nbf neue betriebswirtschaftliche Forschung*. Wiesbaden.
- KeyQUEST (2016). Landwirte-Befragung zum Thema Direktvermarktung. Im Auftrag der Landwirtschaftskammer Österreich.
- Kirner, L. (2018). Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich. Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für Weiterbildung und Beratung. Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Wien. URL: <https://www.haup.ac.at/forschung-projekte/publikationen/> [28.10.2020].
- Kirner, L, Fensl, F. & Gahleitner, G. (2019). Diversifizierung als Wertschöpfungsstrategie: wirtschaftliche Relevanz und Erfolgsfaktoren am Beispiel Österreichs. Tagungsband zur 29. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Innsbruck, 15-16.
- Kirner, L. (2021). Lebenswelten und Werthaltungen von Jugendlichen in Österreich im agrarischen Schulwesen. StudienVerlag: Innsbruck.
- Lehner-Hilmer, A. (1999). Einstellungen der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen. Auswirkungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft. Hamburg: Dr. Kovac.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. überarb. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meert, H., VanHuylenbroeck, G., Vernimmen, T., Bourgeois, M. & VanHecke, E. (2005). Farm household survival strategies and diversification on marginal farms. *Journal of Rural Studies*, Bd. 21(1), 81-97.
- Rutz, C., Steil, C., von Kutzleben, N., Schramek, J., Gehrlein, U. & Schmidt, M. (2016). Bietet der demographische Wandel Chancen für die landwirtschaftliche Diversifizierung? *Berichte über Landwirtschaft*, Band 94(3). URL: <http://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/127/Rutz%20ldw.%20Diversifi> [23.11.2018].
- Statistik Austria (2018). Agrarstrukturerhebung 2016. Betriebsstruktur. Schnellbericht 1.17. Wien.
- Turner, M., Winter, D., Barr, D., Fogerty, M., Errington, A., Lobley, M. & Reed, M. (2003): Farm diversification activities 2002: Benchmarking study. Final report by the Universities of Exeter and Plymouth to Defra. Exeter.
- Zander, K., Plagge, J. & Strohm-Lömpcke, R. (2008). Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation. BÖL-Bericht. Braunschweig.