

**Abteilung 2**

August-Böckstiegel-Str. 1, 01326 Dresden Pillnitz

Internet: <http://www.smul.sachsen.de/lfulg>

---

Bearbeiter: Ulrike Filbrandt  
E-Mail: [ulrike.filbrandt@smul.sachsen.de](mailto:ulrike.filbrandt@smul.sachsen.de)  
Tel.: 0351 2612-2411; Fax: 0351 2612-2499  
Redaktionsschluss: 17.12.2009

## **Konzeption zur Stärkung der sächsischen Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüsse (EZG/EZZ)**

Das Sächsische Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie beauftragte, im Rahmen des Zukunftsforums Landwirtschaft, die Bonner Unternehmensberatung Management consult GmbH mit der Erstellung einer Konzeption zur Stärkung von Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüssen. Es sollten Instrumente erarbeitet werden, durch welche die Marktpresenz der sächsischen Erzeugergemeinschaften (EZG) und Erzeuger-zusammenschlüsse (EZZ) verbessert werden kann.

Das Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes (Marktstrukturgesetz) ermöglicht den Zusammenschluss von Inhabern landwirtschaftlicher Betriebe zu Erzeugergemeinschaften.

Das Marktstrukturgesetz stammt aus dem Jahre 1969 und wurde 1975, 1992 und zuletzt am 31. Oktober 2006 geändert. Es hat zum Ziel, die Schaffung von Erzeugergemeinschaften und Vereinigungen von Erzeugergemeinschaften zu fördern, um dadurch die Marktposition der deutschen Landwirtschaft zu verbessern. Die Erzeugergemeinschaften verfolgen den gemeinsamen Zweck, die Erzeugung und den Absatz ihrer Produkte den Erfordernissen des Marktes anzupassen.

### **Rahmenbedingungen**

Angesichts der zunehmend konzentrierten Nachfrage, bedarf es einer Bündelung des Angebots, um die Marktposition der Erzeuger zu stärken. Die freiwillige Mitgliedschaft der Erzeuger, ein effizientes Angebot von Dienstleistungen für die Mitglieder sowie deren Verpflichtung, ihre gesamte Erzeugung über die Gemeinschaft zu vermarkten, gilt als Grundvoraussetzung für die Funktionsweise von Erzeugerorganisationen/-gemeinschaften/-zusammenschlüssen.

Erzeugergemeinschaften im Freistaat Sachsen beziehen sich auf die Produktgruppen

- Schlachtvieh, Ferkel, Kälber, Zuchtvieh
- Milch
- Eier, Geflügel
- Getreide, Öl- u. Hülsenfrüchte, Senf
- Wein
- Kartoffeln
- Blumen, Zierpflanzen, Baumschulerzeugnisse
- Pflanzliche Erzeugnisse zur technischen Verwendung u. Energiegewinnung.

Die Ziele von Erzeugergemeinschaften und deren Vereinigungen sind:

- Die landwirtschaftliche Produktion qualitativ zu verbessern.
- Zusammenschlüsse land- und fischwirtschaftlicher Betriebe als Gegengewicht zu der bereits erfolgten Konzentration auf der Nachfrageseite zu bewirken und die Marktstellung der Landwirte zu verbessern.
- Für eine kontinuierliche Belieferung des Marktes mit einheitlichen Partien hoher Qualität Sorge zu tragen.

Neben Erzeugergemeinschaften existieren Erzeugerzusammenschlüsse. Auch dies sind Zusammenschlüsse von Betrieben. Sie produzieren und vermarkten regionale, landwirtschaftliche Qualitätsprodukte. Diese Erzeugerzusammenschlüsse dienen primär der Regionalvermarktung von Prämiumprodukten. Oft agieren sie unter einer gemeinsamen Dachmarke. Sie sind gesetzlich nicht geregelt.

Ebenfalls zu den Erzeugerzusammenschlüssen zählen Gemeinschaften für die Verarbeitung und Vermarktung ökologisch erzeugter Produkte. Sie bündeln und vermarkten diese Produkte.

Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüsse werden durch den Freistaat Sachsen durch die Förderrichtlinie Marktstrukturverbesserung (RL MSV/2007) finanziell gefördert. Mit der Richtlinie zur Förderung der Marktstrukturverbesserung und von Zusammenschlüssen sollen diese unterstützt sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse verbessert werden

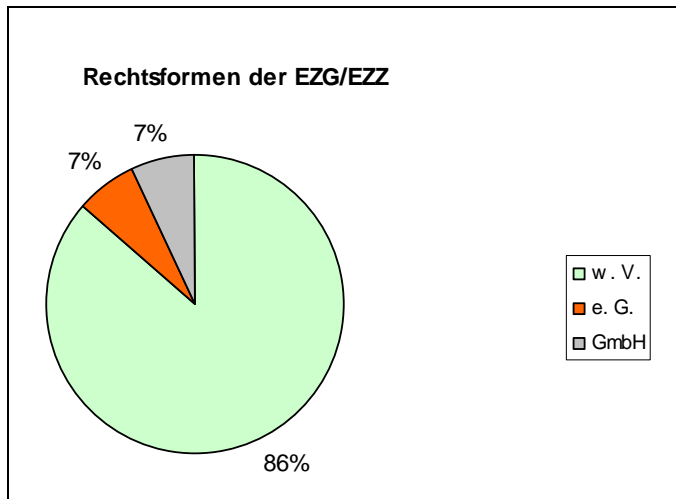


Abbildung 1: Rechtsformen der aktiven EZG/EZZ (n = 43)

Im Freistaat Sachsen gibt es (Stand Projektbeginn) 42 anerkannte Erzeugergemeinschaften (EZG) und fünf anerkannte Erzeugerzusammenschlüsse (EZZ). Die aktiven Gemeinschaften haben rd. 1.680 Mitgliedsbetriebe. Jedoch ist zu bedenken, dass jeder zweite Betrieb eine Doppelmitgliedschaft unterhält. Dies wurde im Rahmen der Betriebsbefragung deutlich.

Die überwiegende Mehrheit der analysierten EZG/EZZ ist in der Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins aktiv. Sonstige vertretende Rechtsformen sind die Genossenschaft (eG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

### **Methode empirischer Erhebungen und Analyse von Sekundärdaten/-literatur**

Im Rahmen der Arbeiten zur Erstellung der Konzeption zur Stärkung von Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüssen wurden folgende Schritte umgesetzt:

#### **1. Qualitative Befragungen**

In Form von qualitativen Interviews wurden mit 31 Geschäftsführern / Vorständen von EZG/ EZZ Gespräche geführt.

#### **2. Online-Befragung von EZG/ EZZ**

Ergänzend zu den qualitativen Interviews wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Die Fragenkomplexe thematisierten u. a. die Anzahl der Mitgliedsbetriebe, die Gebührenmodalitäten, die Organisationsstruktur, die Betriebsmittel, die Waren/Produkte sowie die Leistungen für die Mitglieder. Des Weiteren wurden Fragen gestellt zu Qualitätssystemen, Abnehmern und dem Umsatz. Es wurde versucht Einstellungen und Einschätzungen der befragten EZG/EZZ zur Gemeinschaft, zu Fusionen und zu Maßnahmen zur Erfolgssteigerung zu erhalten. Zudem wurde die Mitgliedschaft bei der IGE abgefragt. Es beteiligten sich 15 EZG/ EZZ an der Online-Befragung.

#### **3. Schriftliche Befragung**

Eine schriftliche Befragung wurde eingesetzt, um Informationen und Einschätzungen der Mitgliedsbetriebe der EZG/EZZ zu erhalten. An der Betriebsbefragung beteiligten sich 15 EZG/EZZ. Es wurden 202 Fragebögen versandt, der Rücklauf betrug 59 Fragebögen. Die Betriebe waren teilweise in mehreren EZG/EZZ Mitglied.

#### 4. Analyse statistischer und wissenschaftlicher Dokumentationen

(z. B. Statistische Ämter Deutschland, Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft, Geologie, Bundesministerien, landwirt. Verbände und wiss. Publikationen)

#### Ergebnisse empirischer Erhebungen und Analyse von Sekundärdaten/-literatur

Im Nachfolgenden werden die bedeutendsten Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte dargestellt.

Der Gründungsboom von EZG/EZZ im Freistaat Sachsen fällt mit der Übertragung des Marktstrukturgesetzes in die ostdeutschen Bundesländer im Jahre 1992 zusammen. In den Jahren 1991 – 1994 wurden 32 Gemeinschaften gegründet, die Anerkennung durch den Freistaat erfolgte im Anschluss (vgl. Abbildung 2)

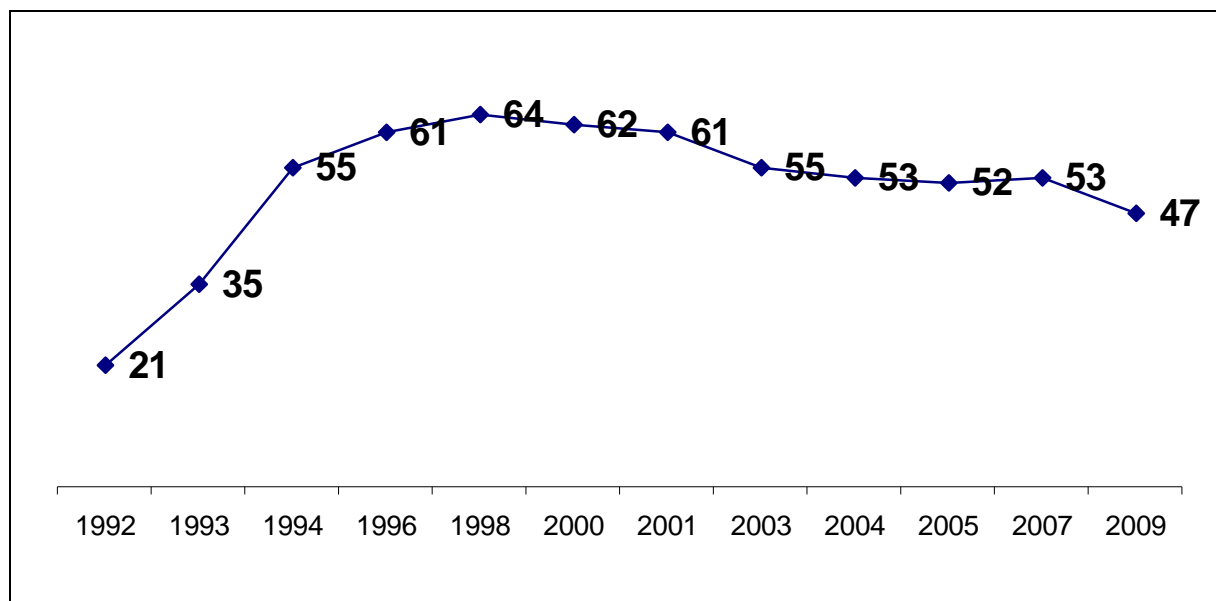


Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der EZG/EZZ im Freistaat Sachsen; Quelle: Heyne, C.: Erzeugerzusammenschlüsse im Freistaat Sachsen, Vortrag am 19.08.2009, Daten 1992-2007 der PG 1-22; Eigene Erhebungen in qual. Interviews der Daten 2009 und PG 26

Die Produktgruppe „Getreide, Öl- und Hülsenfrüchte, Senf“ verfügt über die meisten Gemeinschaften. Insgesamt haben diese Produktgruppe sowie die Produktgruppe „Milch“ 25 Gemeinschaften mit über 1.235 Mitgliedsbetriebe und sind damit auch (Ausnahme Produktgruppe „Wein“) die mitgliedsstärksten Gemeinschaften. Die weiteren Produktgruppen verfügen über ein bis sieben Gemeinschaften (vgl. Abbildung 3)

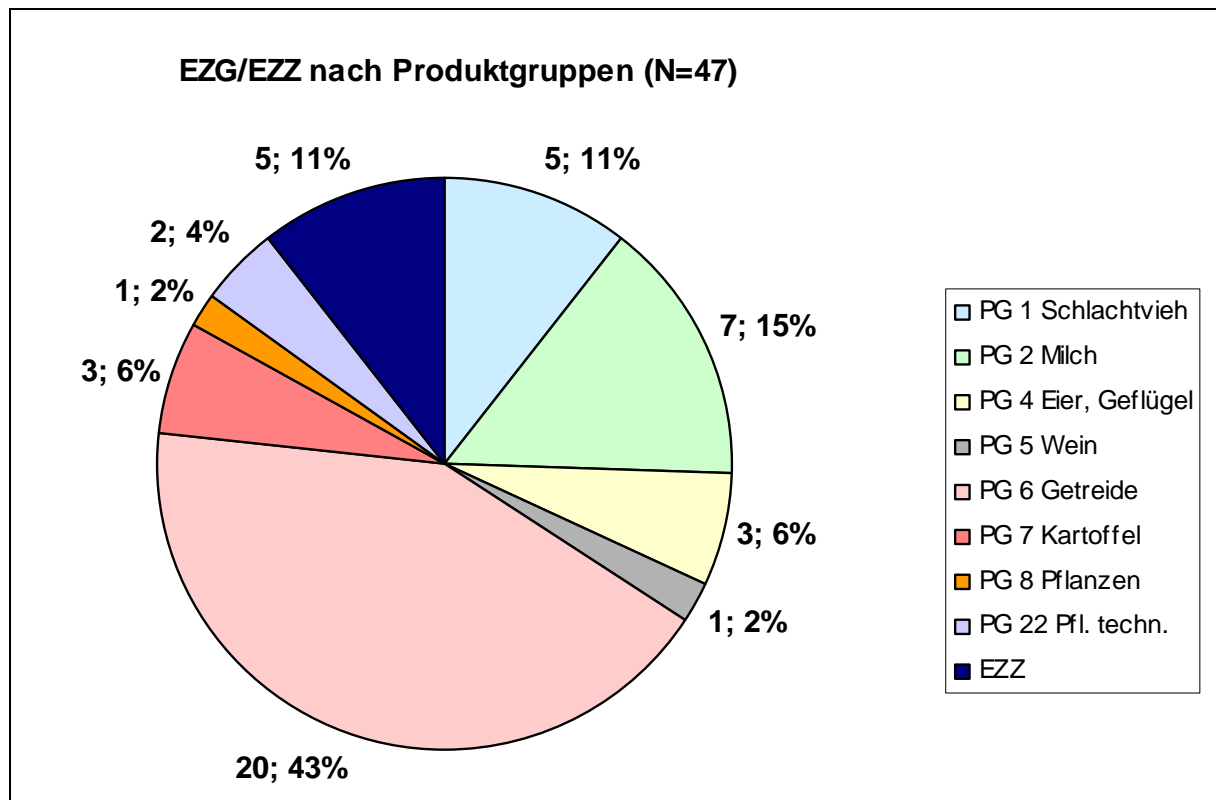


Abbildung 3: Gemeinschaften nach Produktgruppen, Quelle: Qual. Befragung, Recherchen

Die Bemessung des Mitgliedsbeitrages in den Gemeinschaften wird vorwiegend nach Menge bzw. Anbaufläche vorgenommen.

Die Mehrzahl der befragten Ansprechpartner der EZG/EZZ gab an, dass der/die Geschäftsführer/in ehrenamtlich tätig ist. 91% der befragten Betriebe sind mit Vorstand und Geschäftsführung sehr zufrieden oder zufrieden.

Der Zweck der Gemeinschaft wird von den EZG/EZZ in der Bündelung sowie dem Aushandeln von Vertragsbedingungen gesehen.

Landwirtschaftliche Erzeugerbetriebe haben es heute ohne Vernetzung sehr schwer. Die Entwicklung über Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüsse ist ein konsequenter Weg, um über die Bündelung von Mengen und Kräften eine erfolgreiche Betriebsführung zu ermöglichen.

Daneben greifen Elemente wie „regionale Gütesiegel“ oder „Qualitätsmanagement“ die Produkte für die Abnehmer (Konsumenten wie Verarbeiter) vertrauenswürdig machen.

Vorteile	Anzahl
Preisgestaltung	8
Nur Information über Preise	2
Vertragsüberwachung/-gestaltung	1
Wareneinkauf	3
Lieferbedingungen	2
Börse	1
Termingeschäfte	2
Liquiditätsvorteile	2
Risikodiversifizierung	1
Gute Qualität / einheitl. Q-Regeln	3
Erfahrungsaustausch / Vernetzung	5
Liefermenge festlegen	4
Marktmacht erhalten	4

Viele Elemente, die für eine erfolgreiche Führung einer Erzeugergemeinschaft oder eines Erzeugerzusammenschlusses notwendig sind, wurden bereits in verschiedenen Produktgruppen eingeführt. So nutzen u. a. 14 der befragten EZG/EZZ ein Qualitäts-/Gütesiegel. Andere Gemeinschaften gaben an, dass die Nutzung eines solchen Instruments nicht notwendig sei bzw., dass nur einzelne Mitgliedsbetriebe entsprechende Qualitätssiegel nutzen. Die schriftliche Betriebsbefragung ergab, dass 44% ein Gütesiegel nutzen. Mehrere Betriebe nutzen mehr als ein Gütesiegel.

Abbildung 4: Vorteile der EZG/EZZ, Quelle: Qual. Befragung

Die Vorteile der Bildung und Mitgliedschaft in einer Gemeinschaft wird generell in der Preisgestaltung und dem Erfahrungsaustausch der Mitglieder untereinander gesehen. Für die Mitgliedsbetriebe sind zudem die Mengenbündelung, der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Vermarktung Vorteile der Gemeinschaft (vgl. Abbildung 4: und Abbildung 5:).

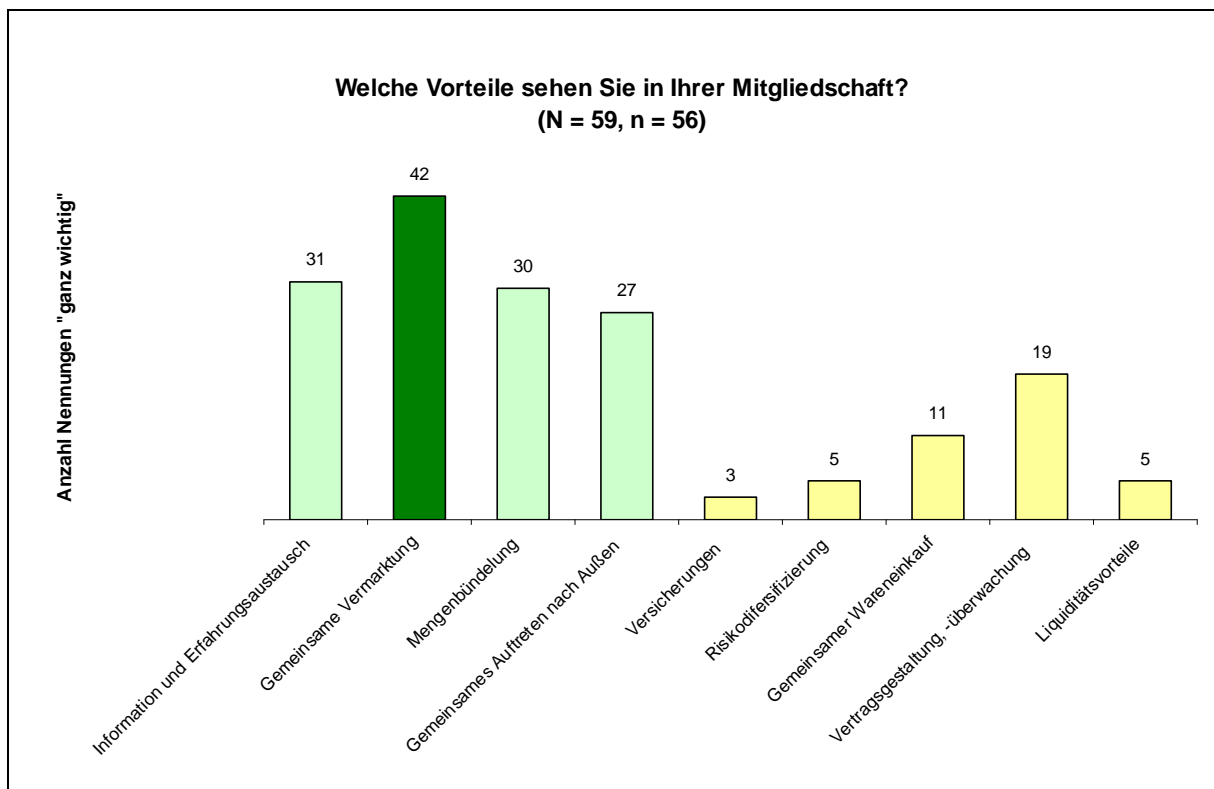


Abbildung 5: Vorteile der EZG/EZZ Mitgliedschaft, Quelle: Betriebsbefragung

Zu den vorhandenen Instrumenten und Regelungen gehören bei den meisten EZG/EZZ verbindliche Erzeugerrichtlinien und damit Qualitätsrichtlinien (vgl. Abbildung 6). Weniger verbreitet scheint eine regelmäßige Berichterstattung mit einem bestehenden Controllingkonzept zu sein. Jedoch geben 86% der befragten Betriebe an, regelmäßige Informationen über den Geschäftsverlauf der EZG/EZZ zu erhalten.

	ja	nein	weiß nicht	k. A.	Summe
Gibt es in Ihrer Gemeinschaft verbindliche Erzeugerrichtlinien?	47	6	3	3	59
in %	80%	10%	5%	5%	100%

Abbildung 6: Verbindliche Erzeugerrichtlinien, Quelle: Betriebsbefragung

Die Erzeugerzusammenschlüsse nutzen oftmals Werbemittel wie Flyer oder Broschüren mit Hinweisen zu den Erzeugnissen. In dieser Gruppe werden auch Mittel wie Radiowerbung oder Anzeigenschaltung genutzt. Vielfach ist man auf Wochenmärkten präsent oder verfügt über eigene Läden und veranstaltet Hoffeste. Eine EZG konnte an Messen teilnehmen und dort sehr erfolgreich Erzeugnisse vermarkten.

Jedoch muss festgehalten werden, dass Marketing- und Werbemaßnahmen in den EZG/EZZ noch keine starke Verankerung haben. Die Notwendigkeit für einen verstärkten Einsatz wird zumeist nicht gesehen. Vereinzelt werden Gespräche mit Abnehmern geführt und/oder Informationsmaterial für Mitgliedsbetriebe erstellt (vgl. Abbildung 7).

Marketing, Werbung	Anzahl	PG 1 Schlachtvieh	PG 2 Milch	PG 4 Eier, Geflügel	PG 6 Getreide	EZZ
Kein Marketing	7	1	4		2	
Prüfung Abnehmer (finanziell)	1				1	
Schulung Mitglieder	1				1	
Beratungen, Tipps	1				1	
Kein Werbematerial	1				1	
Info-Veranstaltungen	2				2	
Info-Brief / -Material	2		1			1
Messen	5			2		3
Wochenmärkte	3			1		2
Broschüren, Flyer	1					1
Mediawerbung	2					2
PR	1					1
Mediawerbung in Koop. m. Abnehmer	3			2	1	
Suche von Kunden	1					1
Besprechungen mit Händlern/Abnehmern	3		1		2	
<b>Sind die Maßnahmen ausreichend?</b>						
ja	6		2	2	2	
nein	9		1	1	3	4
weiß nicht	7	2	2		2	1

Abbildung 7: Welche Marketing-Maßnahmen gibt es? Quelle: Qual. Befragung

In den Mitgliedsbetrieben ist zudem die Quote derer hoch, die „weiß nicht“ antworteten oder keine Angabe zu der Frage über die Existenz eines Marketingkonzeptes machten (vgl. Abbildung 8).

Gibt es in Ihrer Gemeinschaft ein Marketingkonzept?	ja	nein	weiß nicht	k. A.	Summe	nicht notwendig	wünschenswert
Schlachtvieh, Ferkel, Kälber, Zuchtvieh	11	9	8	4	32	4	7
Milch	9	12	6	5	32	4	8
Eier, Geflügel	2	2		1	5		
Wein							
Getreide, Öl- u. Hülsenfrüchte, Senf	17	13	9	5	44	5	6
Kartoffeln	6	6	2	3	17	2	1
Blumen, Zierpflanzen, Baumschulerzeugnisse							
Pflanzl. Erzeugn. zur techn. Verwend. u. Energiegew.	3	5	1	3	12	2	2
Vertrieb v. reg. Erz. u. Bio-Prod.	6	4	1	1	12	3	1
<b>Anzahl Nennungen</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>154</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
in %	35%	33%	18%	14%	100%		

Erhöhte Nennungen durch Doppelmitgliedschaften in verschiedenen EZG/EZZ

Abbildung 8: Marketingkonzept, Quelle: Betriebsbefragung



Serviceleistungen	Anzahl
Keine Serviceleistungen	1
Info-Veranst. p.a.	7
Info-Brief	2
PR	1
Feldberatungen / Beratung	8
Abgestimmte Warenvermehrung	2
Wareneinkauf	5
Warenverkauf / Vermarktung	1
Versicherung	3
Transport	4
Vertragsüberwachung/-gestaltung	3
Versuchsfelder	2
Abrechnungen	2
Internetseite	2
Qualitätssicherung	4
Eigenes Labor	2

Im Rahmen der qualitativen Befragung wurde nach den angebotenen Serviceleistungen der EZG/EZZ gefragt. Genannt wurden eine Vielzahl von Serviceleistungen (vgl. Abbildung 9). In fast allen Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüssen werden Beratungen und Informationen für die Mitgliedsbetriebe angeboten. Die Spannweite reicht von individueller Beratung bis zu Informationstagen/-abenden. Auch Exkursionen zu vorbildlichen Betrieben werden angeboten und rege in Anspruch genommen.

Zudem werden von einigen EZG Qualitätskontrollen für die Mitgliedsbetriebe angeboten. Des Weiteren werden Versuchsfelder und ein Labor betrieben, um die Qualität der Erzeugnisse zu sichern und damit die bestmögliche Vermarktung durchzusetzen.

Abbildung 9: Serviceleistungen der EZG/EZZ, Quelle: Qual. Befragung

Mit einem eigenen Fuhrpark ermöglicht eine EZG ihren Mitgliedern den Transport von Tieren. Eine andere EZG hat eine Vereinbarung mit einem Spediteur getroffen, damit ein Fahrzeug ausschließlich für die Tiere zur Verfügung steht.

Vereinzelt wurden auch Rahmenvereinbarungen über den gemeinsamen Einkauf von Impfstoffen und Hilfsmitteln getroffen, so dass hier Preisvorteile für die Mitglieder erzielt werden konnten.

Darüber hinaus verfügt eine EZG über eigenes Personal zur Tierbehandlung / -verladung. Eine andere Gemeinschaft verhandelte eine gemeinsame Warenkreditversicherung.

53% der befragten Betriebe sind mit den Serviceleistungen ihrer EZG/EZZ sehr zufrieden oder zufrieden. Nur 7% der Befragten äußerten sich weniger zufrieden oder unzufrieden.

<b>Gesamt, über alle Produktgruppen</b>							nicht angeboten, aber	
<b>Wie zufrieden sind Sie mit den Serviceleistungen der Gemeinschaft?</b>	sehr zufrieden	zufrieden	teils, teils	weniger zufrieden	unzufrieden	k. A.	nicht notwendig	wünschenswer
Buchführung, Jahresabschluss	12	22	6			6	13	
Abrechnung mit Abnehmer u. Mitglied	14	23	9			9	3	1
Erschließung neuer Abnehmer	2	24	14	1	3	11	4	
Erschließung neuer Mitglieder	1	20	14	5	1	13	5	
Beschaffung von Waren, Dünger, Saaten	4	18	3	4	1	8	15	6
Beschaffung von Geräten, PKW, Transporter		3	3	1	2	15	31	3
Aushandeln v. Verträgen mit Abnehmern	9	28	5	2	2	7	4	2
Aushandeln v. Preisen mit Abnehmern	5	28	10	4	2	7	1	2
Aushandeln v. Rabatten/Preisen mit Lieferanten	2	14	7	1	1	12	15	7
Fortbildung	4	19	9	2	1	13	8	3
Erstellen v. Werbebroschüren		8	5	1	3	15	20	7
Bewirtschaftung eines eigenen Labors/Versuchsfeldes	4	9	3		1	10	25	7
Durchführung von Qualitätskontrollen	8	28	6		1	8	6	2
<b>Nennungen</b>	<b>65</b>	<b>244</b>	<b>94</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>134</b>	<b>150</b>	<b>40</b>
in %	11%	42%	16%	4%	3%	23%		

Abbildung 10: Zufriedenheit mit Serviceleistungen insgesamt, Quelle: Betriebsbefragung

Welchen Aussagen stimmen Sie zu?	stimme zu	stimme nicht zu
Unsere Qualität muss gesteigert werden	5	4
Der Markt ist unberechenbar	6	4
Ein gemeinsamer Einkauf bringt Vorteile	10	
Wir müssten an der Börse handeln	1	9
Wir benötigen Werbemittel	2	7
Reg. Gütesiegel/Marken wären von Vorteil	7	3
Fördermittel bringen nur bürokrat. Aufwand	4	6
Die Gemeinschaft sollte sich über die Landesgrenze ausdehnen	5	5
Ehrenamtl. MA/GF bringen zu wenig für die Gemeinschaft	5	5
Unsere Gemeinschaft ist zu klein f. hauptamtl. MA	7	3

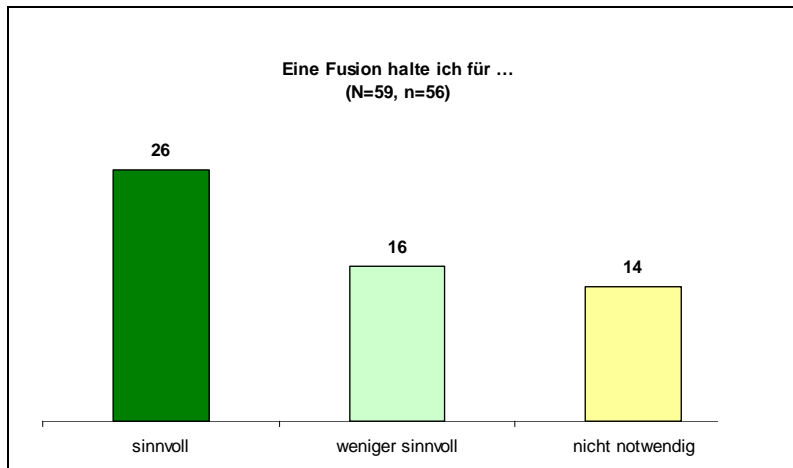
Als Verbesserungsvorschläge konnten u.a. folgende Punkte als bedeutend aus den Ergebnissen der Online-Befragung herausgearbeitet werden: gemeinsamer Einkauf, Vergrößerung der Gemeinschaft, Nutzung regionaler Gütesiegel/Marken (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Welchen Aussagen stimmen Sie zu? Quelle: Online-Befragung EZG/EZZ

Wäre es von Vorteil...	ja	vielleicht	nein
Internet-Seiten der Gemeinschaft zu haben?	4	6	
Internet-Seiten der Gemeinschaft mit einem internen Mitglieder-Bereich zu haben?	3	5	1
das eine Imagebroschüre Sie bei der Akquisition unterstützt?	3	2	3
mit festangestelltem Personal zu arbeiten?	5	3	1
mehr Schulungs- u. Weiterbildungsangebote zu haben?	4	4	1

Zudem wäre es laut Aussagen der EZG/EZZ insbesondere von Vorteil mit festangestelltem Personal zu arbeiten und auch einen Internet-Auftritt zu schaffen oder den existierenden zu verbessern (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Wäre es vorteilhaft..., Quelle: Online-Befragung EZG/EZZ



Der Wunsch nach einer Vergrößerung der Gemeinschaften kann mit den Überlegungen zu Fusionen in Verbindung gebracht werden. Von den befragten Betrieben sehen 46% eine Fusion als sinnvoll an (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Fusion, Quelle: Betriebsbefragung

<b>Sinnhaftigkeit einer Fusion, nach Zugehörigkeit zu Produktgruppen</b>	sinnvoll	weniger sinnvoll	nicht notwendig
Schlachtvieh, Ferkel, Kälber, Zuchtvieh	16	9	10
<i>in %</i>	46%	26%	29%
Milch	15	10	9
<i>in %</i>	44%	29%	26%
Eier, Geflügel	1	2	1
<i>in %</i>	25%	50%	25%
Wein			
<i>in %</i>			
Getreide, Öl- u. Hülsenfrüchte, Senf	22	12	12
<i>in %</i>	48%	26%	26%
Kartoffeln	7	4	5
<i>in %</i>	44%	25%	31%
Blumen, Zierpflanzen, Baumschulerzeugnisse			
<i>in %</i>			
Pflanzl. Erzeugn. zur techn. Verwend. u. Energiegew.	7	3	1
<i>in %</i>	64%	27%	9%
Vertrieb v. reg. Erz. u. Bio-Prod.	6	2	2
<i>in %</i>	60%	20%	20%
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>42</b>	<b>40</b>
<i>in %</i>	<b>47%</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>

Doppelnennungen durch Zugehörigkeit zu mehreren Produktgruppen

Eine Auswertung nach Produktgruppen zeigt eine etwas heterogenere Struktur, wobei die Kernaussage mit 47% bestätigt wird (vgl. Abbildung 14).

Insbesondere in den Produktgruppen „Getreide, Öl- u. Hülsenfrüchte, Senf“, „Pflanzl. Erzeugn. zur techn. Verwend. und Energiegew.“ sowie „Vertrieb v. reg. Erzeugnissen u. Bio-Produkten“ erscheinen Fusionen als sinnvoll.

Abbildung 14: Kann eine Fusion sinnvoll sein? Mehrfachnennungen möglich, Quelle: Betriebsbefragung

Die oben aufgeführten Ergebnisse zeigen, dass Instrumente erfolgreich von den EZG/EZZ eingesetzt werden. Vielfach fehlt es jedoch aufgrund des ehrenamtlichen Managements an der Zeit um weitere Maßnahmen umzusetzen.

## **Querschnitt der Stärken, Schwächen und Potenziale der EZG/EZZ**

Die Mehrzahl der EZG/EZZ wird durch eine ehrenamtliche Geschäftsführung geleitet. Dies sollte bei der Betrachtung der Ergebnisse berücksichtigt werden. Ehrenamtliche Tätigkeiten bedeuten immer einen Kompromiss zwischen der Zeiteinteilung der hauptamtlichen Tätigkeit und dem Ehrenamt zu finden. Für jede Person ist es eine Herausforderung beiden Seiten zu gleichen Teilen mit genügend Zeitinvestition gerecht zu werden.

Daher ist es als besondere Stärke zu werten, dass über 90% der befragten Mitgliedsbetriebe zufrieden mit der Geschäftsführung der EZG/EZZ sind.

Bereits erzielte Vorteile aus den Zusammenschlüssen stellen sicherlich in den meisten Fällen das Aushandeln guter Preise durch das Auftreten mit einer bestimmten Liefermenge sowie des Erreichens eines „Mengendrucks“ bei den Abnehmern. Zudem konnten bereits Liquiditätsvorteile durch eine gemeinsame Vermarktung geschaffen werden.

Gute Beispiele bei den einzelnen EZG/EZZ lassen sich in vielen Bereichen herausarbeiten. So wird die Leistung der Beratung und Information in vielen Formen erfolgreich umgesetzt, z. B:

- Beratungen zur Haltung und Fütterung
- Beratungen zu Kontrollbestimmungen
- Jährliche Exkursionen zu vorbildlichen Erzeugern
- Monatliches Informationsblatt
- Betriebswirtschaftliche Betreuung
- Information über Auditsysteme

Der Versuchsanbau, das Ziehen von Futtermittelproben und Hemmstofftests sind weitere bedeutende Serviceleistungen die von einigen EZG/EZZ ihren Mitgliedsbetrieben angeboten werden. Darüber hinaus können ein eigener Fuhrpark sowie eine Warenkreditversicherung als zweckvolle gute Beispiele genannt werden.

Für die gemeinsame Vermarktung können ebenfalls herausragende Beispiele unter den befragten EZG/EZZ betont werden:

- Erschließung neuer Märkte in Tschechien und Slowakai
- Präsenz auf Messen (oft mit Abnehmer)
- Verkauf auf Bauernmärkten

Die Interessengemeinschaft der Erzeugerzusammenschlüsse in Sachsen“ e.V. (IGE) ist einzigartig in Deutschland. Eine solche Dachvereinigung ist sicherlich als Stärke zu betrachten, da sie nicht nur nach Außen einen Zusammenhalt vermittelt, sondern auch für die Mitglieder als Initiator und Ansprechpartner für die Umsetzung zukünftiger Optimierungen agieren kann. Vorhandene Potenziale der EZG/EZZ sollten durch die IGE immer wieder formuliert und hervorgehoben werden. Bei deren Ausschöpfung kann sie als Dachvereinigung sehr gut die Federführung übernehmen.

In welchen Bereichen sollten hier Schwerpunkte gesetzt werden?

Sicherlich bestehen, trotz bereits guter Serviceleistungen für die Mitgliedsbetriebe, Potenziale in diesem Bereich. Mit ihren rd. 1.680 Mitgliedsbetrieben stellen die EZG/EZZ eine gewisse Marktmacht dar. Für eine solche Marktmacht sollte es möglich sein attraktive

- Gruppenversicherungsverträge,
- Einkaufskonditionen für Rohstoffe,
- Konditionen bei Tankstellen,
- Konditionen bei Miet-Transporten / PKW-Verleih,
- etc.

aushandeln zu können. Als Verhandlungspartner könnte hier u.a. die IGE agieren.

Bisher wurden von den EZG/EZZ bei ihren Betätigungen die Schwerpunkte insbesondere auf die Bereiche „Preis“ und „Distribution“ gesetzt. Die Mengenbündelung und die Preispolitik wurden aktiv ausgeführt. Die Bereiche der „Kommunikation“ und „Werbung“ wurden bisher in sehr geringem Umfang berücksichtigt. Grund hierfür kann u.a. sicherlich die ehrenamtliche Tätigkeit der Geschäftsführung sein, da aufgrund reduzierter Zeitinvestitionen Bereiche ausgespart werden mussten. Daher sollte die Professionalisierung der Geschäftsführungen näher in Betracht gezogen werden. Dies sowie eine verstärkte Vernetzung der einzelnen EZG/EZZ der unterschiedlichen Produktgruppen, sollten als Voraussetzungen möglicher Fusionen gesehen werden. Die Dachvereinigung IGE könnte auch hierbei Partner sein und in der Umsetzung insbesondere konzeptionell unterstützend auftreten.

Die folgenden Empfehlungen greifen die genannten Potenziale und Handlungsfelder nochmals im Detail auf.

### Handlungsempfehlungen

Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zum Konzept zur Stärkung von Erzeugergemeinschaften und Erzeugerzusammenschlüssen sind nicht auf die EZG/EZZ aller Produktgruppen gleichermaßen zu übertragen.

<b>Marketing</b>	<b>Fortbildung</b>
<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>Systematische Berichterstattung Controlling</b>
<b>Beschaffungsmanagement</b>	<b>Horizontale Kooperation (Fusion / Mitglieder- Akquisition)</b>
<b>Professionelles Management</b>	

Das Handlungskonzept besteht aus sechs Bausteinen, die auf dem Fundament einer professionellen (hauptamtlichen) Betriebsführung stehen (vgl. Abbildung 15).

Die Empfehlungen für die einzelnen Bausteine werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

### **Baustein A: Professionelles Management**

Erfolgreiche Erzeugergemeinschaften und/oder Erzeugerzusammenschlüsse verfügen über ein hauptamtliches (professionelles) Management. Eine rein ehrenamtliche Arbeit verlangt der Geschäftsführung, die meistens einen eigenen landwirtschaftlichen Betrieb besitzt, sehr viel ab. Häufig ist die Tätigkeit mit Kompromissen verbunden, so dass in einigen Fällen weder ein 100% Einsatz für die EZG/EZZ weder für den eigenen Betrieb gewährleistet werden kann. Um ein Unternehmen wirtschaftlich zu führen bedarf es Zeit. Der Zeitfaktor ist jedoch bei fast allen EZG/EZZ die ehrenamtlich geführt werden ein Hindernis. Im Zweifel wird dem eigenen Betrieb stets der Vorrang vor der EZG/EZZ eingeräumt werden.

Die sächsischen EZG/EZZ sollten durch ein professionelles, hauptberufliches Management gestärkt werden. Dabei stellt sich konsequenter Weise die Frage nach der Finanzierung. Um die Kosten für ein hauptamtliches Management zu decken, muss ein entsprechender Umsatz erzeugt werden. Dies ist nur über Wachstum möglich – zum Beispiel durch Mitgliederzuwachs im Rahmen einer Fusion.

Eine hauptamtliche Geschäftsführung sollte folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Verträge und Preiskonditionen mit Abnehmern
- Verträge und verbesserte Konditionen mit Herstellern von Düngemitteln, Saatgut, Futtermittel. Kauf dieser in großen Mengen und Verteilung in kleineren Mengen an die einzelnen Betriebe
- Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur. Bspw. gemeinsame Transporter oder Aushandeln verbesserter Konditionen
- Aufbau eines Qualitätsstandards und Unterstützung der Betriebe hinsichtlich Zertifizierungen, da dies wichtige Signale für den Endverbraucher sind.
- Kontrolle der Qualitätsstandards mittels Untersuchungen der Produkte im Labor. Aushandeln der Konditionen mit dem Labor bei Massenuntersuchungen.
- Durchführung von gezielten Marketingmaßnahmen (Broschüren erstellen, Internetauftritt pflegen)
- Beobachtung der Marktlage und bei Zusammenschlüssen mit Saatgutbau Beratung der Mitgliedsbetriebe welche Saaten sie in der Zukunft verwenden sollten.
- Durchführung von Controlling

Zudem sollten personelle Verflechtungen zwischen abnehmendem Unternehmen und EZG/EZZ-Geschäftsführungen vermieden werden. Das damit verbundene Risiko für die zu treffenden Entscheidungen sollte nicht eingegangen werden.

### **Baustein B: Horizontale Kooperation stützen**

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern, müssen deutsche Erzeuger verstärkt kooperieren. Nur wenn sie die erzeugten Mengen zu homogenen Partien bündeln, sind sie für Handel und Verarbeiter als Lieferanten interessant. Kooperation in und zwischen Gemeinschaften ist eine wichtige

Voraussetzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im immer anspruchsvoller werdenden Markt. Über die Menge kann die wünschenswerte Marktmacht erreicht werden.

Werden Gemeinschaften professionell geführt und unternimmt die Geschäftsführung etwas, um Mitglieder zu akquirieren, lässt sich der Mitgliederbestand halten oder ausweiten. Potenzielle Mitglieder möchten viel wissen: Was ist zu erwarten? Wie teuer ist eine Mitgliedschaft? Welche Leistungen können garantiert werden? Welche besonderen Vorteile gibt es durch eine Mitgliedschaft? etc.

Zum Beantworten der Fragen sowie zur Information potenzieller Mitglieder sollten akquisitorische Begründungshilfen erstellt werden. Dies könnten z. B. ein Flyer oder Informationsmappen sein. Zum Teil wäre es möglicherweise ausreichend eine „Rundreise“ zu potenziellen Kandidaten durchzuführen oder einer Einladung zu einem Informationsabend auszusprechen.

Es sollte eine Vertiefung der Vernetzung angestrebt werden. Insbesondere innerhalb der Produktgruppen 2 (Milch) und 6 (Getreide) sollten hinsichtlich Fusionsmöglichkeiten Prüfungen stattfinden. Dabei darf die räumliche Entfernung kein Hindernis für eine Zusammenarbeit sein. Durch die Vernetzung wächst das gegenseitige Verständnis und Fusionskonzepte können auf solider betriebswirtschaftlicher Basis erarbeitet werden.

Hinsichtlich der Kooperationen sollten Möglichkeiten für Fusionen geprüft werden. Dies könnte durch den Einbezug der IGE und ggf. der Unterstützung durch externe Beratung gestützt werden. Die Entwicklung von Umsetzungskonzepten könnte insbesondere durch die IGE mit beschleunigt werden.

### **Baustein C: Beschaffungsmanagement**

Neben den Zielen von Mengenbündelungen und Best-Price-Verhandlungen gehört auch die Verhandlung über den Einkauf möglichst preiswerter Betriebsmittel zu einer wirtschaftlichen und erfolgreichen Führung einer Organisation.

Die Potenziale der gemeinsamen Beschaffung von Rohstoffen wird selten in den befragten EZG/EZZ genutzt. Nur wenige Beispiele wurden genannt (Rahmenverträge mit Pharmaindustrie für Impfstoffe, zentraler Einkauf von Flüssiggas und Probiensäure, Futtermitteln, Reinigungs- und Desinfektionsmitteln, Heizstoffe). Dabei ist hier ein finanzieller Vorteil für alle Mitglieder zu erwarten. Den Geschäftsführungen kommt die Aufgabe zu, Preisverhandlungen zu führen und mit den Abnehmern Rahmenverträge zu erarbeiten.

Das vorhandene Beschaffungsmanagement sollte von den EZG/EZZ geprüft und ggf. verbessert werden. Die Gemeinschaften, welche noch kein Beschaffungsmanagement aufgebaut haben, sollten eins einführen.

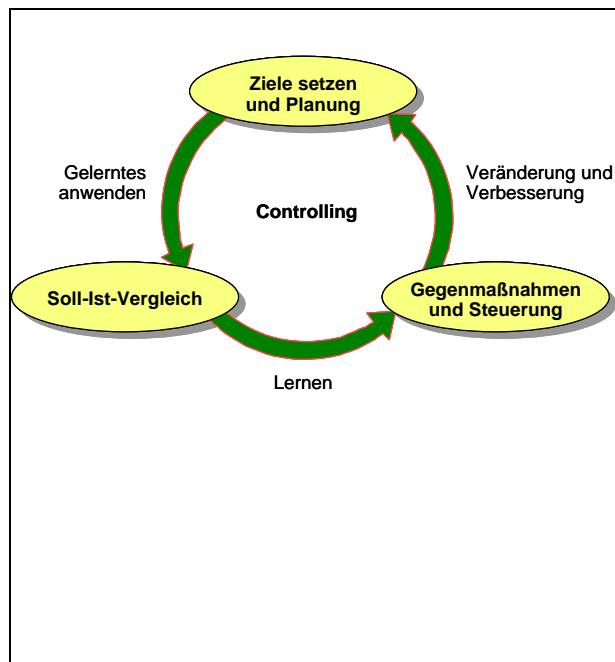
Solange kein hauptamtliches Management vorhanden ist könnten Anreize für Geschäftsführung oder auch Mitglieder geschaffen werden, um erfolgreiche Verhandlungen für möglichst preiswerte Einkäufe zu führen. So könnte der/die Umsetzende (z.B. die Geschäftsführung) „X%“ von den erzielten Einsparungen im ersten Jahr als Bonus erhalten. Die Einsparungen der folgenden Jahre kommen der Gemeinschaft zu Gute. Falls die Geschäftsführung oder kein Mitglied in solch einem Vertrag einen Anreiz

sieht, so könnte ein externer Berater für die Preisverhandlungen engagiert werden, welcher nach ähnlichem Honorarkonzept arbeitet.

Die IGE könnte den gemeinsamen Einkauf verstärkt forcieren. Es könnte auch ein Ansatz sein, dass sie den gemeinsamen Einkauf übernimmt.



#### Baustein D: Systematische Berichterstattung (Controlling)



Für jede EZG/EZZ sollte ein Controlling aufgebaut werden. Hierzu gehören eine Jahresplanung (qualitativ und quantitativ) sowie Prognosen, systematische und regelmäßige Abweichungsberichte und eine Marktbeobachtung, die den Mitgliedern zugestellt werden (4 x p. a.).

Unter Controlling wird nicht eine Berichterstattung über den Geschäftsverlauf verstanden. Controllingberichte enthalten stets eine Prognose und geben Aufschluss über die Handlungsoptionen.

Eine externe Beratung sollte hierzu (vielleicht im Rahmen einer Schulungsmaßnahme) als Impuls-Geber genutzt werden.

Abbildung 16: Systematisches Controlling

#### Baustein E: Qualitätsmanagement und Gütesiegel

Insgesamt sollte in jeder Produktgruppe geprüft werden, welche Mindest-Standards von jedem Betrieb zu erfüllen sind. Außerdem ist darauf zu achten, dass Überprüfungstermine eingehalten und die entsprechenden Qualitätskriterien erreicht werden.

Die bestehenden Qualitätskontrollsysteme sollten, insbesondere mit dem Gedanken auf potenzielle Fusionen, um ein Qualitätsmanagement erweitert werden.

Regionale Gütesiegel stellen ein wichtiges Element der Vermarktung dar. Dies gilt für (fast) alle Produktgruppen. Eine stärkere Nutzung solcher Gütesiegel sollte von den EZG/EZZ angestrebt werden.

#### Baustein F: Aktives Marketing

Eine EZG/EZZ ist ein „Netzwerk“, in dem verschiedene Betriebe agieren. Netzwerke leben von Kommunikation und schnellen Entscheidungen. Das macht sie für den Markt interessant. Dafür müssen Netzwerke jedoch auch am Markt präsent sein. Solche Netzwerke dienen insbesondere bei landwirtschaftlichen Produkten ...

- ... der Selbstdarstellung von Mitgliedsbetrieben
- ... der Darstellung der Gemeinschaft (Leitbild, Ziele, Zweck)
- ... der Darstellung der „gläsernen“ Produktion, Nachvollziehbarkeit der Produktionsschritte

- ... der Darstellung der Qualitäts- und Gütekriterien
- ... dem Image des Produktes

Dies sind nur einige Gründe dafür, dass ein konsequentes Marketing auch für landwirtschaftliche Betriebe und besonders für deren Zusammenschlüsse notwendig ist.

Es ist auffallend, wie wenig Werbung für die Erzeugnisse gemacht wird. Dabei sind zahlreiche Argumente vorhanden, sie müssten nur formuliert werden. Das Image wird wenig gepflegt. Es gibt wenig Aufklärung über das Produkt und noch weniger über die erreichten Qualitätsmerkmale/-ziele.

Das aktive Marketing sollte unbedingt folgende Punkte berücksichtigen:

### **1. Dachmarke zur Stützung der Vernetzungsphilosophie**

Allen EZG/EZZ fehlt es an Corporate Design, also einem gemeinschaftlichen Design, das die einzelnen Mitglieder einer Produktgruppe zusammenhält. Eine Dachmarke erleichtert die Wiedererkennung und zeigt eine starke Verbundenheit nach außen. Solche Dachmarken lassen die Gemeinschaften auch näher „zusammenrücken“ und erleichtern Vernetzungen, die ggf. zu Fusionen führen. Für jede Produktgruppe könnte ein einfaches Design als Dachmarke gewählt werden, die in Form und Farbe einen hohen Wiedererkennungswert hat. Nebeneffekt von der Nutzung von Dachmarken ist zudem die Verbesserung des Images.

### **2. Internet-Auftritt**

Nur neun EZG/EZZ verfügen über einen Web-Auftritt. Diese vorhandenen Internet-Auftritte sind überarbeitungsbedürftig. Zudem sollte für jede EZG/EZZ ein Internet-Auftritt erarbeitet werden. Um die jeweiligen Gemeinschaften in ihren Produktgruppen zu stärken, sollten die Internet-Auftritte gemeinsame Erkennungsmerkmale aufweisen. So könnten hierzu beispielsweise Farben als Code genutzt werden. Ebenfalls könnten „Dachmarken“ auf den Internetseiten für die Wiedererkennung der Produktgruppen genutzt werden (z.B. immer wiederkehrende Symbolik, Aufbau, Farben).

Die Erstellung eines technischen Gesamtkonzeptes für den Internet-Auftritt der Produktgruppen sollte unter Federführung der IGE angestrebt werden. Durch vereinheitlichte technische Basis (z.B. Typo3) im Rahmen von Redaktionssystemen, könnte eine schnelle wirtschaftliche Umsetzung gewährleistet werden. Die EZG/EZZ müssten somit die Seiten nur noch mit Inhalt füllen.

Die neuen bzw. erstmaligen Internet-Darstellungen sollten einigen Kriterien unterworfen werden, die im Rahmen einer Konzepterarbeitung dafür zu verfeinern sind:

- Technisch: Nutzung eines einfachen (und kostenfreien) Redaktionssystems (z. B. WordPress, Typo3, Contenido)
- Beachtung der Barrierefreiheit
- Berücksichtigung einer „Dachmarke“ (Erzeugergemeinschaften in Sachsen)
- Berücksichtigung eines Corporate Design über alle Gemeinschaften
- Entwicklung von Logos für jede Produktgruppe und Verwendung eines „Sachsen-Logos“ (jedenfalls bei staatlicher Förderung)

- Darstellung der jeweiligen Gemeinschaft mit Zweck, Zielen, Leitbild und wesentlichen Kenndaten
- Auflistung der Produkte mit Informationen über Anbau und Qualitätsstandards. Je nach Produktart weiterführende, verbraucherfreundliche Informationen über das Produkt.
- Auflistung der Betriebe der EZG/EZZ mit Verlinkung zu diesen
- Auflistung der Orte, wo man die Produkte kaufen kann (Wochenmarkt, Metzgereien in der Region); diese jeweils mit Adressen, damit die Konsumenten einfach einen Verkäufer finden können.
- Bei Gemeinschaften mit Zwischenverarbeitung: Benennung der Hauptabnehmer (deren Einverständnis vorausgesetzt) und ggf. Verlinkung
- Integration eines Shop-Systems (für Gemeinschaften mit Belieferung von End-Kunden)
- Je nach Produktgruppe: Aufbereitung von Informationen für Kinder (Spaßseiten, Gewinnspiel, Quiz)
- Login für Mitglieder (neueste Kennzahlen, Preisentwicklungen, Mengen, ausgehandelte Konditionen und Vergünstigungen etc.)
- Kontakt und Impressum mit allen rechtlich erforderlichen Angaben

### 3. E-Mails

Im Rahmen von Web-Präsenzen wird meist Speicherplatz für E-Mails und eine bestimmte Anzahl von E-Mail Adressen angeboten. Dies sollte als Serviceleistung den Mitgliedsbetrieben zur Verfügung gestellt werden. Die Gemeinschaften sollten ihre Betriebe mit der Lieferung von E-Mail Adressen unterstützen. E-Mails sind unersetzliche Hilfsmittel moderner Kommunikation, die auch zwischen den EZG/EZZ und den Mitgliedsbetrieben intensiv genutzt werden sollten.

## Baustein G: Fortbildungsmaßnahmen

Für die Vertreter von EZG/EZZ sollten Fortbildungsmaßnahmen für Zielgruppen bis zu 20 Personen angeboten werden. Bedeutend ist, dass das Seminar Vertreter aus einer Produktgruppe zusammenfasst. Folgende Themenschwerpunkte erscheinen empfehlenswert:

### 1. Praktische Betriebsführung EZG/EZZ

(Mitgliederservices, Verhandlungsführung, Einkaufsorganisation, Controlling)

### 2. Marketing

(Betriebserweiterungen, Kunden akquirieren, Mitglieder akquirieren, Konsumenten-Marketing, Business-to-Business-Marketing, Kommunikationsmaßnahmen, ...)

Die aufgeführten Schwerpunkte sollen dazu dienen, die Hinführung zu Fusionen und der damit verbundenen Professionalisierung des Managements zu stützen. Betriebswirtschaftlichen Themen muss hier ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Zudem sollten die Besonderheiten zur Betriebsführung von Vereinen gewürdigt werden. Inhalte sollten keine theoretischen Darlegungen sein, sondern praktische Hilfestellungen und Tipps zur Umsetzung damit ein hoher Nutzwert für die TeilnehmerInnen gegeben ist.

Die verschiedenen Bausteine haben eine starke Vernetzung untereinander, so dass eine „scharfe“ Abgrenzung nicht immer möglich ist. Einzelne Bausteine, z. B. Beschaffungsmanagement oder Fortbildung bedingen als Voraussetzung also nicht andere Bausteine.