

**Abschlussbericht der OG des EIP-Projektes InnoSchaZie 2020 -2022**  
**zum Projektstand einer Operationellen Gruppe (OG)**  
**im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft „Landwirtschaftliche**  
**Produktivität und Nachhaltigkeit“ (EIP-AGRI)**

Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums: Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete unter Beteiligung des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Name der OG: Nachhaltige Schaf- und Ziegenhaltung**

**Berichtszeitraum: 01.01.2020 – 31.12.2022**

„Entwicklung eines innovativen Konzeptes für eine zukunftsfähige Schaf- und Ziegenhaltung in Nordrhein-Westfalen unter der Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Situation und der Vermarktungswege“ (InnoSchaZie)

## 1. Projektdarstellung

### 1.1. Ausgangssituation und Bedarf

Die Schaf- und Ziegenhaltung erfährt in NRW eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz: kleinstrukturierte Arbeitsweise und weit verbreitete extensive Weidehaltung sind Ausdruck einer besonders tier- und umweltfreundlichen Tierhaltung. Die Dienste für den Natur-, Arten-, Biotop- und Deichschutz können mit keiner anderen Bewirtschaftung so umwelt- und ressourcenschonend umgesetzt werden.

Die Zahl der Erwerbsbetriebe ist trotzdem seit Jahren rückläufig. Die Haltung von Schafen und Ziegen kann durch die geringe Wirtschaftlichkeit und die schwierige Vermarktungssituation in den meisten Regionen nicht nachhaltig betrieben werden, sodass sie für viele Betriebsleiter unattraktiv geworden ist. Die Arbeitsbelastung wird von vielen Betriebsleitern als sehr hoch, das Lohnniveau der Angestellten als sehr gering beschrieben.

Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit der Branche und daraus resultierenden Ansatzpunkten zur Verbesserung fehlen belastbare betriebswirtschaftliche Auswertungen. Die wertvollen Dienste für den Natur-/Arten- und Deichschutz werden in den meisten Regionen augenscheinlich nicht kostendeckend entlohnt. Die Vermarktung der tierischen Produkte Wolle, Milch und Milchprodukte sowie Fleisch – vor allem im Bereich der Ziegenhaltung - wird von den Betriebsleitern in der Regel als unbefriedigend beschrieben. Viele Betriebe sind auf der Suche nach neuen Vermarktungswegen, die auf die Besonderheiten der teils kleinstrukturierten Schaf- und Ziegenhaltung angepasst sind, um die Zukunftsfähigkeit ihrer Betriebe zu sichern. Ein derartiges Vermarktungskonzept fehlt in Nordrhein-Westfalen. Viele Direktvermarkter können zudem keine genaue Kostenkalkulation, inklusive Arbeitszeitauswertung, aufweisen, was die nachhaltige Preissetzung unmöglich macht. Die schwierige betriebswirtschaftliche Ausgangslage basiert maßgeblich auf den bislang nicht erschlossenen, innovativen Vermarktungswegen und wird von den Betriebsleitern als Hauptursache der fehlenden Nachhaltigkeit benannt.

Seit mehreren Jahren werden in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Schleswig-Holstein, Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt betriebswirtschaftliche Auswertungen von rein schaf- oder ziegenhaltenden Betrieben durchgeführt und den Betrieben zur Verfügung gestellt. Betrieben stehen somit genaue Daten für den Vergleich des Betriebszweiges Schaf- oder Ziegenhaltung zur Verfügung. Für NRW fehlten bislang solche bundeslandspezifischen Daten.

Im Jahr 2018 berichtete Karsten Siersleben, Berater für Schafhaltung beim Landeskontrollverband Sachsen-Anhalt e. V., im Rahmen der Delegiertenversammlung des Schafzuchtverbandes NRW e. V. über seine Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Auswertungen in den Bundesländern Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg. Es wurde deutlich, dass mit solchen Auswertungen den Betrieben sowie der Produktionsberatung ein sehr gutes Werkzeug an die Hand gegeben werden kann, um die Betriebsentwicklung zu überprüfen, Schwächen aufzudecken und Ansatzpunkte für eine Leistungssteigerung zu erkennen. Da sich die Schaf- und Ziegenhaltung in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich entwickelt hat, sind Daten aus anderen Bundesländern für Betriebe in Nordrhein-Westfalen nur eingeschränkt geeignet.

Um langfristig die Schaf- und Ziegenhaltung in Nordrhein-Westfalen zu erhalten und bestenfalls auch wieder zu stärken werden innovative Konzepte und Strategien benötigt.

## 1.2. Projektziel und Aufgabenstellung

Das Projekt hat das Ziel, innovative Strategien für die Schaf- und Ziegenhaltung zu finden und zu benennen. Es sollen Handlungsmöglichkeiten für die Praxisbetriebe, genau wie nötige Handlungsfelder für die weiteren Akteure der Branche und der Politik ermittelt und dargestellt werden.

Dazu ist das Ziel zum einen eine Datengrundlage für den Vergleich von betriebswirtschaftlichen, vermarktungstechnischen sowie produktionstechnischen Vorgängen von schaf- und ziegenhaltenden Betrieben in NRW zu schaffen. Betriebe mit Schaf- und Ziegenhaltung in NRW sollen aufgrund der im Projekt erhobenen Daten ihre eigenen Produktionsvorgänge hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Vermarktung mit bundeslandspezifischen Daten besser einschätzen können. Teilnehmende Betrieben sollen mithilfe einer SWOT-Analyse Handlungsmöglichkeiten erkennen und Strategien für sich wie auch für weitere Akteure in der Branche für eine zukunftssichere Betriebs- und Branchenausrichtung entwickeln. Zum anderen sollen die Ergebnisse zur Entwicklung innovativer Strategien genutzt werden und in Form eines Handbuchs allen Interessierten online und als Print-Version zur Verfügung gestellt werden. Damit stehen Betrieben mit Schaf- und Ziegenhaltung in NRW sowie bundesweit weitere Vergleichsdaten zur Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Vermarktung zur Verfügung und Betriebe erhalten Ideen und Ansatzpunkte zu individuellen und innovativen Lösungen.

### 1.3. Mitglieder der OG

- Fides Marie Lenz für die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen
- Carina Lohmann für den Ziegenhof Lohmann, Unternehmen Ziegenhaltung
- Michael Stücke Schäferei Stücke, Unternehmen Schafhaltung
- Ortrun Humpert für den Schafzuchtverband NRW e. V.
- Hedwig Eusterwiemann für den Landesverband der Ziegenzüchter Westfalen-Lippe e. V.
- Dr. Gerlinde Jux-Straatmann für den Landesverband Rheinischer Ziegenzüchter e. V.
- Karsten Siersleben für den Landeskontrollverband für Leistungs- und Qualitätsprüfung Sachsen-Anhalt e. V.

### 1.4. Projektgebiet

Innerhalb des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen konnten schaf- und ziegenhaltende Betriebe am EIP-Projekt teilnehmen. 39 Betriebe meldeten sich für eine Projektteilnahme.

### 1.5. Projektlaufzeit und –dauer

Der Durchführungszeitraum des Projektes lag laut Zuwendungsbescheid zwischen dem 20.12.2019 und 31.12.2022. Der Bewilligungszeitraum lag zwischen dem 18.05.2020 und dem 30.06.2023.

## 1.6. Budget

Das bewilligte Budget belief sich auf 459.816,00 €.

## 1.7. Ablauf des Vorhabens

Die Projektziele wurden mithilfe von vier Arbeitspaketen verfolgt. Bedingt durch die Covid-Pandemie erfolgten die Datenaufnahmen größtenteils telefonisch. Im Laufe des Projektes waren persönliche Betriebsbesuche jedoch wieder möglich, sodass ein Großteil der Ergebnisbesprechungen und Strategieentwicklung vor Ort auf den Betrieben möglich war.

### 1. Paket: Erhebung der IST-Situation, Januar 2020 – Dezember 2020

Für die Erfassung der aktuellen Lage der schaf- und ziegenhaltenden Betriebe wurden die betrieblichen Jahresabschlüsse der Wirtschaftsjahre 17/18, 18/19 sowie teilweise 19/20 ausgewertet und die Leistungen und Kosten der Betriebszweige Schaf-, Milchschaaf- oder Milchziegenhaltung nach dem DLG-Schema gesondert betrachtet. Ergänzt wurden diese Auswertungen mit Befragungen zu den genutzten Vermarktungswegen, den Produkten, der Weiterverarbeitung sowie Kundenkommunikation, Produktpreisen und Werbung. Die Nachhaltigkeit der Betriebe wurde mit zwei Tools überprüft. In Betrieben mit mehr als 50 Tieren wurde das Tool „Response inducing sustainability evaluation“ (RISE) angewandt, kleinere Betriebe wurden mittels des vom Landservice der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen entwickelten „Landservice Nachhaltigkeitscheck“ evaluiert.

Anhand der Ergebnisse wurden vier Vergleichsgruppen ermittelt und die jeweiligen Mittelwerte als Vergleichswert berechnet.

### 2. und 3. Paket: Durchführung einer individuellen SWOT Analyse sowie Strategiebildung, Januar 2021 – März 2022

Anhand der erhobenen Daten wurde ein betriebsindividueller Abgleich mit dem Mittelwert der jeweiligen Vergleichsgruppe gemeinsam mit den Betriebsleitenden durchgeführt. Daran anschließend wurden die Betriebsleitenden dabei unterstützt und angeleitet, eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse des Betriebszweiges Schaf- / Ziegenhaltung durchzuführen. Dazu wurden benannte Aspekte gesammelt. Für die Strategiebildung wurden Kombinationen aus Stärken-Chancen, Schwächen-Chancen, Stärken-Risiken sowie Schwächen-Risiken gebildet und Schritte für die Verfolgung dieser beschrieben.

### 4. Paket: Konzeptentwicklung und Gestaltung eines Handbuchs März 2022 – Dezember 2022

Die auf den Betrieben entstandenen Strategien, sowie die vorkommenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wurden zusammen mit den betriebswirtschaftlichen und ver-

marktungstechnischen sowie den Ergebnissen der Nachhaltigkeitsanalysen in einem Handbuch zusammengefasst. So wurden innovative Strategien erarbeitet und dargestellt. Neben der Möglichkeit, die eigenen Produktionsprozesse mit den Projektergebnissen zu vergleichen, bietet das Handbuch die Möglichkeit einen Einstieg in die Betriebs- und Nachhaltigkeitsanalyse sowie Strategieentwicklung zu erhalten. Für Akteure aus der Verarbeitung, Vermarktung und Politik wurden die im Laufe des Projektes von den Projektbetrieben genannten Stellschrauben für eine weitere Stärkung der Branche zusammengestellt.

## 1.8. Zusammenfassung der Ergebnisse

Da die Ergebnisse ausführlich in dem veröffentlichten Handbuch dargestellt sind, beschränkt sich diese Zusammenfassung auf die wesentlichen Projektergebnisse.

Link zum Handbuch: <https://www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/tierproduktion/schafhaltung/beratung/zukunft-schaf-ziegenhaltung.htm>

### 1.8.1. Betriebswirtschaft

Die Auswertung der Buchführungsabschlüsse zeigt, dass die Wirtschaftlichkeit von Schaf- und Ziegenbetrieben bisher vom Tierbesatz je Hektar prämierelevanter Fläche, der Produktivität der Lämmerproduktion bzw. Milchleistung und den Milchinhaltstoffen, der Effizienz der Arbeitskraft, der Rassewahl und den gewählten Vermarktungswegen sowie der bestehenden Betriebsausstattung beeinflusst wird. Eine Entlohnung der Familienarbeitskräfte mit 17,50 €/Akh war nur in wenigen Betrieben möglich. Die Entlohnung jeder eingebrachten Arbeitskraftstunde lag im Durchschnitt aller Betriebsgruppen zwischen 5 – 11 €/Akh.

### 1.8.2. Vermarktung

Der Großteil der Betriebe bot mehrere Produkte von den gehaltenen Tieren an. Insbesondere kleinere Betriebe ergänzten ihr Angebot auch um landwirtschaftsferne Leistungen wie z. B. Bauernhof-Pädagogik, Führungen oder Tourismus. Die Projektbetriebe vermarkteten meist neben einem Hauptabnehmer auch über eine direkte Ab-Hof-vermarktung in kleinerem oder größerem Umfang. Die Lohnverarbeitung von Fleisch erfolgte im regionalen Umkreis, Wolle und Felle wurden meist im Ausland weiterverarbeitet. Betriebe beobachteten den Wegfall der Möglichkeiten für eine regionale Lohnverarbeitung. Eine geringe Zahlungsbereitschaft und ein geringes Kundenwissen erschwerten die Vermarktung insbesondere von Fleisch-Teilstücken. Milch-, Käse- und verarbeitete Fleischprodukte wurden von der Kundschaft eher angenommen.

### 1.8.3. Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitsanalysen zeigten, dass in landwirtschaftlichen Betrieben in vielen Bereichen Aspekte der Nachhaltigkeit zu beachten sind und die Betrachtung dieser komplex ist. Die Betriebe kamen jedoch in vielen Bereichen den im Tool RISE hinterlegten Nachhaltigkeitszielen nahe. Als

nachhaltig zu bewerten war der Umgang mit den Ressourcen Boden, Wasser und Luft, der Tierhaltung, den Geschäftspraktiken und den eingesetzten Betriebsmitteln. Verbesserungspotenzial zeigte die Analyse in den Bereichen Verwendung nicht-regenerativer Energien, bedarfsgerechter Düngung, aktivem Biodiversitätsmanagement sowie der Wirtschaftlichkeit und den Arbeitsbedingungen. Der Vergleich, der Selbsteinschätzung der Betriebe mit den analytisch berechneten Ergebnissen zeigte, dass ein Bewusstsein für Schwachstellen vorhanden ist.

#### 1.8.4. SWOT-Analysen

Schaf- und ziegenhaltende Betriebe arbeiten mit einer Vielzahl von Stärken. Zu diesen gehören oftmals persönliche Stärken wie eine sehr gute Fachkompetenz, gepaart mit einer hohen Eigenmotivation und Kommunikationsfähigkeit. Gute Vernetzung mit anderen Betriebsleitenden sowie der Beratung und passende Betriebseigenschaften machen viele Betriebe stark. In der Tierhaltung arbeiten die Betriebe mit guter Genetik und bieten tiergerechte und tierwohlunterstützende Lebensbedingungen. Den Betrieben gelingt es, die Bedürfnisse der Kundschaft zu decken und ihr Betrieb sowie die Schaf- und Ziegenhaltung genießen häufig einen guten Ruf. Oftmals sind die Betriebe außerdem durch weitere Einnahmequellen abgesichert.

Schwächen nannten die Betriebe in der Verfahrenskontrolle, Betriebsorganisation oder ungünstigen Betriebsgegebenheiten. Arbeitskräftemangel, hohe Kosten oder eine geringere Tierleistung im Vergleich zu anderen Betrieben sahen einige Betriebe als ihre Schwächen.

Die Projektbetriebe sahen viele Chancen in den Veränderungen innerhalb der Gesellschaft sowie der Politik. Dazu zählen etwa ein sich veränderndes Konsumverhalten, steigendes Bewusstsein für die Leistungen der Schafhaltung in der Landschaftspflege sowie Veränderungen in den Förderschwerpunkten. Auch für die Vermarktung der Produkte aus der Schaf – und Ziegenhaltung sowie in der steigenden Nachfrage nach touristischen und pädagogischen Angeboten sehen einige Betriebe noch Potenzial und Wachstumsmöglichkeiten.

Zu den Risiken, denen die Betriebe begegnen müssen, zählten die Projektbetriebe oftmals die gesetzlichen Vorschriften sowie die sich häufig und schnell ändernden politischen Rahmenbedingungen. Hinzu kommen Arbeitskräftemangel und geringere Qualität vorhandener Arbeitskräfte, Veränderungen in der Zusammensetzung der Kundschaft, Flächenkonkurrenz, die Anwesenheit des Wolfes und steigende Kosten.

#### 1.8.5. Strategien

Die Betriebe entwickelten aus der Kombination der individuellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken vor allem Strategien, die die Betriebe stabilisieren sollen. Dabei soll zukünftig mit den bereits bestehenden und vorhandenen Ressourcen mehr Gewinn erzielt werden. Dafür entwickelten die Projektbetriebe größtenteils Funktionsstrategien, die die Produktion effizienter, ressourcenschonender oder weniger kostenintensiv gestalten. Zudem sahen einige gute Möglichkeiten in der

Diversifizierung der Produktion durch die Erweiterung ihrer bisherigen Tätigkeiten, teilweise auch durch das Angebot landwirtschaftlich ferner Dienstleistungen wie z. B. Bauernhofpädagogik, Tourismus, Lebensmittelhandel oder Bildungsarbeit.

Strategien, die rein auf das Wachsen der landwirtschaftlichen Betriebe und insbesondere der Betriebszweige Schaf- oder Ziegenhaltung abzielten, nannten die Projektbetriebe selten. Wenn das jedoch die Zukunftsrichtung sein sollte, werden diese Betriebe ihren Fokus hauptsächlich auf die Gewinnung neuer und weitere Kunden legen.

In einigen wenigen Fällen der Projektbetriebe wird eine Betriebsverkleinerung oder sogar eine Betriebsaufgabe die zu wählende Zukunftsstrategie sein. Denn damit werden die beteiligten Personen, auch im Sinne der sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit, entlastet.

#### 1.8.6. Stellschrauben für Politik, Verarbeitung, Beratung und Praxis

Anhand der Ergebnisse im Rahmen der SWOT-Analyse sowie der Themen, die auf den Projekttreffen diskutiert wurden, konnten Stellschrauben und Ansatzpunkte in den Bereichen Bekanntheit der Produkte aus der Schaf- und Ziegenhaltung, Verarbeitungsmöglichkeiten und Steigerung der Wertschöpfung aus diesen Produkten, Kooperation zwischen Kommunen und schaf- und ziegenhaltenden Betrieben, politischen Rahmenbedingungen sowie der fachlichen Praxis identifiziert werden.

So sollte zum einen die Bekanntheit der Produkte der Schaf- und Ziegenhaltung gestärkt werden. Dafür könnten Akteure der Verarbeitung und Zubereitung geschult werden und mit gezielten Vermarktungsaktionen auf das heimische Angebot aufmerksam gemacht werden. Damit Produkte der Schaf- und Ziegenhaltung regional verarbeitet und hergestellt werden können, muss die bestehende Infrastruktur erhalten und Gründungsinteressierten der Einstieg attraktiv gemacht werden. Die Handlungs- und Anpassungsmöglichkeiten am GAP-Strategieplan hinsichtlich der Ausgestaltung der Umweltprogramme sollten genutzt werden. Politische Nachbesserung sollten bei der Einordnung von Wolle als landwirtschaftliches Produkt in den römischen Verträgen erfolgen. Zudem sollte die Ausgestaltung der regionalen Schlachtgebühren überprüft werden. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Kommunen, Behörden, Naturschutzbehörden und Schäfereien kann z. B. durch Entwicklung von Schäferrevierkonzepten, Stadtschäfereikonzepten und angemessener Entlohnung von Beweidungs-Dienstleistungen verbessert werden. Förderungsbedingte Prüfungen, Flächenkontrollen und Meldungen sollten vereinfacht werden. In Betrieben sollte weiterhin daran gearbeitet werden, durch optimierte Haltungsbedingungen das genetische Potenzial der Tiere abzurufen.

## 2. Ergebnisse der OG in Bezug auf...

### 2.1. .... die Verwendung der Zuwendung

Siehe Beleglisten

### 2.2. Detaillierte Erläuterung der Situation zu Projektbeginn

#### a) Ausgangsposition

Die Schaf- und Ziegenhaltung erfährt in NRW eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz: kleinstrukturierte Arbeitsweise und weit verbreitete extensive Weidehaltung sind Ausdruck einer besonders tier- und umweltfreundlichen Tierhaltung. Die Dienste für den Natur-, Arten-, Biotop- und Deichschutz können mit keiner anderen Bewirtschaftung so umwelt- und ressourcenschonend umgesetzt werden.

Die Zahl der Erwerbsbetriebe ist trotzdem seit Jahren rückläufig. Die Haltung von Schafen und Ziegen kann durch die geringe Wirtschaftlichkeit und die schwierige Vermarktungssituation in den meisten Regionen nicht nachhaltig betrieben werden, sodass sie für viele Betriebsleiter unattraktiv geworden ist. Die Arbeitsbelastung wird von vielen Betriebsleitern als sehr hoch, das Lohnniveau der Angestellten als sehr gering beschrieben.

Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit der Branche und daraus resultierenden Ansatzpunkten zur Verbesserung fehlen belastbare betriebswirtschaftliche Auswertungen. Die wertvollen Dienste für den Natur-/Arten- und Deichschutz werden in den meisten Regionen augenscheinlich nicht kostendeckend entlohnt. Die Vermarktung der tierischen Produkte Wolle, Milch und Milchprodukte sowie Fleisch – vor allem im Bereich der Ziegenhaltung - wird von den Betriebsleitern in der Regel als mehr als unbefriedigend beschrieben. Viele Betriebe sind auf der Suche nach neuen Vermarktungswegen, die auf die Besonderheiten der teils kleinstrukturierten Schaf- und Ziegenhaltung angepasst sind, um die Zukunftsfähigkeit ihrer Betriebe zu sichern. Ein derartiges Vermarktungskonzept fehlt in Nordrhein-Westfalen. Viele Direktvermarkter können zudem keine genaue Kostenkalkulation, inklusive Arbeitszeit-auswertung, aufweisen, was die nachhaltige Preissetzung unmöglich macht. Die schwierige betriebswirtschaftliche Ausgangslage basiert maßgeblich auf den bislang nicht erschlossenen, innovativen Vermarktungswegen und wird von den Betriebsleitern als Hauptursache der fehlenden Nachhaltigkeit benannt.

#### b) Projektaufgabenstellung

Ziel des Projektes war es, die Nachhaltigkeit der Schaf- und Ziegenhaltung in Anlehnung an das DBU-Projekt „Der Nachhaltigkeitskodex der Landwirtschaft“ anhand einiger ausgewählter Kriterien auf Nachhaltigkeit zu prüfen und gezielt einzelbetriebliche Innovations- und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Innerhalb der ersten Projektphase, wurde deutlich, dass die Nachhaltigkeits-

auswertung nicht anhand der DBU-Ergebnisse machbar sein würde. Entsprechend wurde ein passenderes System ausgewählt. Die Nachhaltigkeitsanalyse wurde im Laufe des Projektes mit RISE und dem „Landservice Nachhaltigkeitscheck“ durchgeführt.

Betriebsindividuelle Innovationsstrategien werden auf Basis einer SWOT-Analyse und der Nachhaltigkeitsanalyse entwickelt und getestet, um Defizite der beteiligten Betriebe in der Nachhaltigkeit zu verbessern.

Im Ergebnis wird aus den betriebsindividuellen Ergebnissen der Nachhaltigkeitsanalyse, der betriebswirtschaftlichen Auswertung und der Optimierung der Vermarktung ein Maßnahmenhandbuch für eine nachhaltige und zukunftsfähige Schaf- und Ziegenhaltung in Nordrhein-Westfalen erarbeitet und veröffentlicht. So trägt das Projekt maßgeblich zur Existenzsicherung und innovativen Neuausrichtung der ganzen Branche bei. Für Neueinsteiger in die Branche dient das erarbeitete Maßnahmenhandbuch zusätzlich als Gründungsunterstützung und soll somit auch die Attraktivität der Branche steigern.

### 2.3. ... die Gestaltung der Zusammenarbeit im Einzelnen

Die operationelle Gruppe stand in engem Austausch. Dabei war der Kontakt einzelner Akteure zum Teil unterschiedlich eng. Zweimal jährlich traf sich die OG entweder auf virtuellem Wege oder in Präsenz und tauschte sich über den aktuellen Stand aus. Über die genaue Abwicklung gab es jedoch auch zwischenzeitlich regelmäßigen Austausch mit den jeweils passenden OG-Partnern.

Die Zusammenarbeit des Leadpartners mit dem Landeskontrollverband Sachsen-Anhalt war am intensivsten. Gemeinsam wurden die Erfassungsbögen erarbeitet, die ersten Betriebe besucht, erfasst und ausgewertet. Karsten Siersleben war mehrfach zu den Projekttreffen vor Ort um Ergebnisse vorzustellen bzw. die Ergebnisse des Projektes in einen bundesweiten Zusammenhang zu bringen. Zudem fanden zahlreiche intensive Treffen zur Strategieentwicklung und zu spezifischen Einzelthemen statt.

Die beteiligten Verbände der Schaf- und Ziegenzucht dienten als Multiplikatoren. Zu Beginn des Projektes machten die Verbände die Betriebe auf das Projekt aufmerksam und akquirierten Betriebe für die Teilnahme. Dies war wichtig, da im Laufe des Projektes mit sensiblen Betriebsdaten umgegangen wurde. Entsprechend waren die Verbände ein relevantes Verbindungsglied, das eine vertrauensvolle Basis ermöglichte. Über die Vorsitzenden der Verbände waren die Interessen innerhalb der OG vertreten. Darüber brachten sich die Verbände aktiv in die Gestaltung des Projektes ein. Ergebnisdarstellungen wurden gemeinsam erprobt und auf Verständlichkeit geprüft, so dass das Maßnahmenhandbuch ansprechend gestaltet werden konnte. Die Verbände veröffentlichten die Zwischenergebnisse und auch das Maßnahmenhandbuch über ihre jeweiligen Medien.

Die an der OG beteiligten Projektbetriebe legten den Fokus in allen Beurteilungen auf die Praxisrelevanz und Praxistauglichkeit. Sie waren intensiv an der Erstellung der Erfassungsbögen und

Evaluierung der Methoden auf den Betrieben beteiligt. Alle Entwürfe wurden durch die beteiligten Betriebe geprüft und wo nötig angepasst. So konnten sowohl bei der Erfassung der Daten innerhalb des ersten Arbeitspaketes, als auch in der weiteren intensiven Analyse und Strategieentwicklung praktikable Methoden gefunden werden.

Alle OG-Partner haben gemeinsam die Darstellung der Ergebnisse und Strategien im Maßnahmenhandbuch erarbeitet und in mehreren Evaluierungen die bestmögliche Darstellung gefunden. Zudem haben alle OG-Partner Ihren Anteil an der Zusammenstellung der Stellschrauben geliefert. Insgesamt hat während der Projektlaufzeit ein enger Kontakt zwischen den OG-Partnern bestanden und alle haben vertrauensvoll zusammengearbeitet.

#### 2.4. ... den Mehrwert des Formates einer OG für die Durchführung des Projekts

Die Operationelle Gruppe ermöglichte innerhalb des Projektes eine enge Verbindung zu allen relevanten Akteuren. Darüber konnten alle Ideen und Entwürfe über kurze Wege erprobt und evaluiert werden. Die Zusammensetzung der OG stellte sich dahingehend als passend heraus, jeder Partner konnte unterschiedliche Stärken, Schwerpunkte und Erfahrungen einbringen, sodass Beratung, Praxis und Interessensvertretung zusammengebracht werden konnte. Die OG-Zusammensetzung ermöglichte zudem eine schnelle Kommunikation in die Praxis, da die Verbände alle Informationen oder auch Fragen direkt in die Mitgliedergruppen kommunizieren konnte. Die enge Zusammenarbeit mit einem Berater des LKV Sachsen-Anhalt, der schon langjährige Erfahrung in der Auswertung von Schaf- und Ziegenbetrieben hat, ermöglichte einen schnellen Start ins Projekt und eröffnete zahlreiche Anknüpfungsmöglichkeiten.

#### 2.5. ... eine weitere Zusammenarbeit der Mitglieder der OG nach Abschluss des geförderten Projektes

Die Zusammenarbeit der OG Mitglieder wird über verschiedene Ebenen weiterlaufen. Da eine Verstetigung der wirtschaftlichen Auswertungen vorerst nicht realisiert werden konnte, bleibt jedoch offen, inwieweit die bisherige OG in der Zusammensetzung erhalten bleibt. Die Verbände bleiben in jedem Fall in engem Kontakt und werden weiterhin an den erarbeiteten Stellschrauben arbeiten.

### 3. Ergebnisse des Innovationsprojektes

#### 3.1. Zielerreichung

Betrieben in NRW, die Schafe oder Ziegen halten, stehen mit Abschluss dieses Projektes erstmals die nordrhein-westfälische Bedingungen berücksichtigende Daten für einen betriebswirtschaftlichen und vermarktungstechnischen Vergleich zur Verfügung. Teilnehmende Betriebe konnten Stärken und Schwächen in ihrem Produktionsprozess identifizieren und Maßnahmen für eine Situationsverbesserung formulieren. Die Nachhaltigkeitsanalyse zeigte, wie komplex die Einflussfak-

toren auf die Nachhaltigkeit eines landwirtschaftlichen Betriebes sind und dass die schaf- und ziegenhaltenden Betriebe in vielen Bereichen auf einem guten Weg zu mehr Nachhaltigkeit in der Produktion sind. Dennoch konnten auch hier Bereiche wie z. B. die Wirtschaftlichkeit, die Arbeitsbedingungen sowie das Dünge- und Biodiversitätsmanagement identifiziert werden, in welchen Betriebe noch Verbesserungspotenzial aufwiesen.

Des Weiteren wurde eine Übersicht der Ergebnisse mit Anleitungen und Einblicken in die SWOT-Analyse landwirtschaftlicher Betriebe im Rahmen des Maßnahmenhandbuchs erstellt. Sie kann von interessierten Betrieben als Online-Version oder Printversion genutzt werden. Betriebe erhalten mithilfe der Ergebniszusammenstellung Anregungen und Ideen für ihre zukünftige Betriebsausrichtung und können erste Schritte für eine eigenständige Analyse durchführen. Neuen Betrieben dient das Maßnahmenhandbuch als umfassender Leitfaden. Weiteren Akteuren der Branche werden Anknüpfungspunkte, Potenziale und Stellschrauben aufgezeigt.

Die Ergebnisse stießen bundesweit bereits auf großes Interesse, da sie neue Aspekte aufzeigen und erstmals über eine rein wirtschaftliche Betrachtung hinausgehen. Die Leitfäden zur Betriebsentwicklung, Stärken-Schwächen-Analyse und Strategiebildung stellen für die Schaf- und Ziegenhaltung die eigentliche Innovation dar und haben zu großer Resonanz aus der Branche geführt.

### 3.2. Abweichungen zwischen Projektplan und Ergebnissen

Laut Projektplan sollte die Nachhaltigkeitsanalyse der Betriebe mit einigen Kriterien des DBU-Projekts „Der Nachhaltigkeitskodes der Landwirtschaft“ erfolgen. Die Projektergebnisse standen jedoch zum Zeitpunkt, als im EIP-Projekt die Nachhaltigkeitsanalysen starten sollten, noch nicht zur Verfügung. Daher wurde das Tool „Response inducing sustainability evaluation“ (RISE) der Fachhochschule für Agrar-, Lebensmittel- und Forstwissenschaften Bern verwendet.

Es wurde kein für die Branche allgemein gültiges Konzept erarbeitet, da die in Nordrhein-Westfalen ansässigen Betriebe mit Schaf- und Ziegenhaltung sehr vielfältig sind. Anstelle einer Universallösung für die vielfältigen Herausforderungen und Besonderheiten der Schaf- und Ziegenhaltung in NRW wurden für jeden teilnehmenden Betrieb individuelle Strategien erarbeitet. Diese Strategien wurden gesammelt, zusammengefasst und in einen allgemeinen Kontext gebracht. Diese Sammlung bietet anderen Betriebe in NRW Inspiration und Ansatzpunkte für die eigene Weiterentwicklung, sowie einen umfassenden Leitfaden für die Betriebsentwicklung.

### 3.3. Beitrag des Ergebnisses zu förderpolitische EIP-Ziele

Die förderpolitischen EIP-Ziele wurden im Rahmen des Projekts berücksichtigt. Die Unterstützung der umweltgerechten Entwicklung wurde im Rahmen der Nachhaltigkeitsanalyse und der Einbeziehung der Ergebnisse in alle weiteren Auswertungen berücksichtigt. Die Nachhaltigkeitsanalyse beleuchtete kleinschrittig die Handlungsweisen, zeigte den Betrieben Verbesserungspotentiale

und trug somit direkt zu einer gesamtbetrieblichen Betrachtung und einer umweltgerechten Entwicklung bei.

Die Stärkung der Wertschöpfungskette wurde über die Vermarktungsanalyse abgedeckt. Die Vermarktungswege, Produktpaletten aber auch Preise und Verarbeitungsstrukturen wurden beleuchtet und aufbereitet zur Verfügung gestellt. Im Rahmen der Analyse wurden Stellschrauben zur Stärkung der Wertschöpfungskette identifiziert und im Maßnahmenhandbuch aufbereitet.

Im Rahmen des Projekts hat kontinuierlich ein Transfer der Erkenntnisse in die Branche, aber auch darüber hinaus, stattgefunden. Die Zwischen- und Endergebnisse wurden vielfach veröffentlicht und auf Tagungen vorgestellt. Um die Reichweite der Ergebnisse zu erhöhen, wurden die Ergebnisse auch bundesweit veröffentlicht und das Maßnahmenhandbuch auch im Rahmen eines Podcast vorgestellt.

#### 4. Verwertung und Nutzen der Ergebnisse für die Praxis

Die erarbeiteten Ergebnisse sind in einem frei zugänglichen Handbuch zusammengefasst und bieten für Personen aus der Praxis, Beratung und Politik Informationen über die Schaf- und Ziegenhaltung in NRW, zeigen Ansatzpunkte und Handlungsmöglichkeiten für die Förderung dieser, geben Ideen für die eigene Betriebsweiterentwicklung und regen dazu an, die für den jeweiligen Betrieb und die jeweilige Situation passende Strategie und Lösung zu finden.

Der Beratungsprozess weckte auf den Projektbetrieben Interesse an einer dauerhaften Begleitung und Auswertung der Produktion hinsichtlich Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit. Die langjährigen Auswertungen in anderen Bundesländern zeigen, dass mit diesen zum einen Entwicklungen in der Branche nachvollziehbar werden und zum anderen Betriebe ihre eigene Produktion besser kontrollieren und an die Entwicklungen anpassen können. Während des Projektes wurde somit deutlich, dass der Bedarf an betriebswirtschaftlicher Beratung mit Schwerpunkt und Hintergrundwissen zur Schaf- und Ziegenhaltung bei den Betrieben vorhanden ist und eine spezifische und etablierte Beratung auch angenommen würde.

Die Ergebnisse zur Stärken-Schwächen-Analyse, Strategiebildung und Betriebsentwicklung wurden erstmal in dieser Form und speziell für die Branche veröffentlicht und stießen auch bundesweit bereits auf große Resonanz.

#### 5. Wirtschaftliche und wissenschaftliche Anschlussfähigkeit

Das Projekt hat bereits sehr viele Ergebnisse geliefert. Für die Betriebe ist es nun wichtig, die erarbeiteten Strategien auch umzusetzen. Wirtschaftlich betrachtet, ist es für die Betriebe von großer Bedeutung, dass die Betriebszweigauswertungen verstetigt werden und eine Begleitung der Betriebe im Umsetzungsprozess möglich ist. Hier wäre ein Anschluss mit dem Ziel der Etablierung einer betriebswirtschaftlichen Beratung sinnvoll.

Im Rahmen des Projekts wurden zahlreiche Stellschrauben identifiziert. Zur Stabilisierung der Wertschöpfungskette wären Anschlussprojekte zum Aufbau von regionalen Vermarktungsstrategien denkbar.

Auch die weitere Evaluierung der Strategiebildung und eine vertiefende Arbeit zur Betriebsentwicklung würde der Branche weiterhelfen.

## 6. Nutzung Innovationsdienstleister

Die das Projekt betreuende Innovationsdienstleisterin stand der OG bei Fragen immer zur Verfügung und konnte weiterhelfen. Die OG wurde von der Innovationsdienstleisterin über den aktuellen Stand des EIP-Förderrechts informiert. Zudem hat die IDL Veranstaltungen zur Vernetzung der Projekte organisiert. Insgesamt war die IDL während der Projektlaufzeit eine passende Anlaufstelle bei allen Fragen.

## 7. Kommunikations- und Disseminationskonzept

Neben dem vorliegenden Handbuch wurde im Laufe des Projektes mehrmals über das Projekt sowie seiner Ergebnisse, meist in Form einer Serienveröffentlichung in den Magazinen „Schafzucht“, „Landwirtschaftliches Wochenblatt“, „LZ Rheinland“ sowie der Informationsseite des Bundesinformationszentrums Landwirtschaft berichtet.

Auf Fortbildungen für Berater der ökologischen Landwirtschaft sowie der Kreistierzuchtberater wurden die Ergebnisse im Laufe des zweiten Projektjahres vorgestellt und diskutiert. Auch auf Veranstaltungen für Betriebe, wie etwa dem Brandenburger Milchschaaf- und Milchziegentag 2021 oder dem Jahrestreffen 2021 der nordrhein-westfälischen Fachgruppe für Schaf- und Ziegenhaltung des Anbauverbandes Bioland wurden die Ergebnisse in die Praxis getragen. Zudem wurden die Ergebnisse bei der Delegiertenversammlung des Schafzuchtverbandes vorgestellt.

Des Weiteren wurde über das Projekt und seine Ergebnisse ein Poster erstellt. Dieses wurde auf den NRW-Schaftagen im August 2022 auf Haus Düsse, dem Agrarforschungstag NRW 2022 sowie der Abschlussveranstaltung des ZeLE zur Förderperiode im November 2022 vorgestellt.

Im Dezember 2022 wurde eine Folge des Podcasts „Landfunk“ der Landwirtschaftskammer NRW über die Ergebnisse sowie das Handbuch aufgenommen.

Art	Titel	Art der Veröffentlichung	Ausgabe / Datum
<b>Präsentationen</b>			
Projektvorstellung	Bezirksversammlung des Schafzuchtverbandes NRW e. V. in Döring	Präsentation	15.01.2020

Projektvorstellung	Bezirksversammlung des Schafzuchtverbandes NRW e. V. in Legden	Präsentation	23.01.2020
Projektvorstellung	Bezirksversammlung des Schafzuchtverbandes NRW e. V. in Schmallenberg	Präsentation	06.02.2020
Ergebnisveröffentlichung	FiBL Fachberatertagung "Ökologische Schaf- und Ziegenhaltung", Waldkirch	Präsentation	07.07.2021
Ergebnisveröffentlichung	Kreistierzuchtberatertagung 2021	Präsentation	25.10.2021
Ergebnisveröffentlichung	Delegiertenversammlung Schafzuchtverband NRW, Vortrag zum Thema „Einordnung und Verwendung der BWL-Ergebnisse aus dem EIP-Projekt InnoSchaZie“	Präsentation	03.11.2021
Ergebnisveröffentlichung	Brandenburger Milchschaaf- und Milchzeigentag 2021, Letschin	Präsentation	11.11.2021
Projekt- & Ergebnisvorstellung	Bioland Schaf- und Ziegenfachgruppe NRW Jahrestreffen Schmallenberg	Präsentation	12.11.2021
<b>Posternutzung</b>			
Projekt- & Ergebnisvorstellung	NRW Schaftage Haus Düsse	Posterausstellung	20./21.08.2022
Projekt- & Ergebnisvorstellung	Agrarforschungstag NRW, Düsseldorf	Posterausstellung	01.09.2022
Projekt- & Ergebnisvorstellung	ZeLE Zukunftslandwirtschaft – Innovative Entwicklungen, Köln-Auweiler	Postervorstellung	10.11.2022
<b>Berichte und Artikel</b>			
Projektvorstellung	EIP-Projekt Wirtschaftlichkeit	Schafnachrichten SZV NRW e. V.	2019/04
Projektvorstellung	Schaf- und Ziegenhaltung werden untersucht	Zeitungsartikel NRZ	24.01.2020
Projektvorstellung	EIP-Projekt: Neue Konzepte für zukunftsfähige Betriebe	Schafzucht	2020/03

Projektvorstellung	Zukunft für Schaf- und Ziegenbetriebe	LZ Rheinland	2020/04
Projektvorstellung	Neues Schaf- und Ziegenprojekt in NRW	Wochenblatt	2020/06
Bericht Nachhaltigkeitsergebnisse	Wie nachhaltig sind Schaf- und Ziegenbetriebe?	LZ Rheinland	2020/43
Bericht Nachhaltigkeitsergebnisse	Wie nachhaltig sind Schaf- und Ziegenbetriebe?	<a href="http://www.oekolandbau.nrw.de">www.oekolandbau.nrw.de</a>	2021/11
Ergebnisveröffentlichung	InnoSchaZie Projekt: Ergebnisse zur Wirtschaftlichkeit	Schafzucht	2021/19
Ergebnisveröffentlichung	Was lässt sich mit Schafen in NRW verdienen?	Schafzucht	2021/21
Ergebnisveröffentlichung	Wirtschaftlichkeit angespannt	Wochenblatt	2021/41
Ergebnisveröffentlichung	Was lässt sich mit Schafen verdienen?	LZ Rheinland	2021/45
Ergebnisveröffentlichung	Schafhaltung in NRW unter der Lupe, Autorin Christine Kaiser	Website des Bundesinformationszentrum Landwirtschaft	29.08.2022
Ergebnisveröffentlichung	Ziegenhaltung in NRW unter der Lupe, Autorin Christine Kaiser	Website des Bundesinformationszentrum Landwirtschaft	09.11.2022
Projekt- & Ergebnisvorstellung	Ergebnisse des EIP-Projektes InnoSchaZie	Podcastfolge im „Landfunk“ der LWK NRW	2023/1
Pressemeldung zur Veröffentlichung des Maßnahmenhandbuchs		LZ Rheinland, Wochenblatt, Schafzucht	ausstehend