



EIP – AGRI PROJEKT

MEHRWERT BERGLANDWIRTSCHAFT

Antragsnummern 16.1.1-S2-41/21 und 16.2.1-S2-41/21

Ergebnisse Geschäftsmodellideenentwicklung

FH-Prof. MMag. Dr. Michael Schmidthaler, Mag. Florian Krawinkler, Alexander Piereder
BSc., Christina Großauer BSc.

November 2024



Mit Unterstützung von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium
Land- und Forstwirtschaft,
Regionen und Wasserwirtschaft



Europäischer
Landwirtschaftsfonds für
die Entwicklung des
ländlichen Raums:
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



Ergebnisorientierte Vertragslösungen

Während bei wertschöpfungskettenbasierenden Modellen gewisse vereinbarte Produkteigenschaften zusätzlichen Nutzen stiften oder zu höherer Qualität und damit zu höheren Preisen führen, sind die ergebnisorientierten Geschäftsmodellansätze nicht direkt an ein oder mehrere Produkte gebunden. Bei ihnen stehen Leistungen im Vordergrund, die bei deren Erfüllung zur Zahlung führen. Diese müssen quantifizierbar sein, um deren Einhaltung bzw. deren Beitrag zum Erhalt oder zur Verbesserung einer Leistung messbar darstellen und mit der geplanten / vereinbarten Zielerreichung vergleichen zu können. Beispiele dafür könnten zuvor festgelegte Biodiversitätsindikatoren sein. Um die Einhaltung oder Verbesserung solcher Indikatoren überprüfen zu können, müssen sie auf einer Art und Weise in Zahlen dargestellt werden können. So könnten beispielsweise ein prozentueller Anteil oder eine bestimmte Anzahl an Tieren alter Nutztierassen oder eine Messung von Insektenzahlen auf einer gewissen Feldfläche Indikatoren für die Erhaltung von Biodiversität sein.

In diesem Projekt wurden wie in den oberen Kapiteln beschrieben Indikatoren ausgearbeitet und deren positive Wirkung für das Ökosystem, Umwelt und Klima beschrieben. Darunter die Weide- und Almbewirtschaftung, extensive und naturnahe Flächenbewirtschaftung im Grünland, der damit verbundene langfristige Bodenproduktiverhalt ohne Umbruch zur Speicherung von CO₂ im Boden sowie alte Nutztierassen (Biodiversität durch Tiervielfalt) und Landschaftselemente, die positiv zur Arterhaltung beitragen. Die Betriebsleitung ist in diesem Modell nicht an bestimmte Produktvorgaben gebunden und in der Führung seines Betriebes bei Entscheidungen weniger eingeschränkt, solange die zuvor definierten Ziele erfüllt werden können.



Abbildung 1 - grafische Darstellung ergebnisorientierte Geschäftsmodellideen (STUDIA)

Im landwirtschaftlichen Förderwesen gibt es bereits unterschiedliche Möglichkeiten zu zusätzlichen oder ausgleichenden Zahlungen, die ergebnisorientierte Modellansätzen entsprechen (siehe zum Beispiel ÖPUL). Die in diesem Projekt durchgeführte quantitative Umfrage zeigt, dass die befragten Betriebsleiter schon viele biodiversitätsfördernde Maßnahmen betreiben und zahlreiche weitere Betriebe stärkeren Fokus auf solche Maßnahmen setzen würden, wenn es zusätzliche finanzielle Abgeltung in Form von z.B. Entgeltzahlungen dafür geben würde.

	Wird bereits umgesetzt	Umsetzung bei finanzieller Abgeltung
Neuanlage oder Erhalt von Streuobstwiesen	75%	12%
Neuanlage oder Erhalt von Landschaftselementen	64%	20%
Bewirtschaftung extensiver (Teil-)flächen	75%	15%
Neuanlage oder Erhalt von Rand- oder Blühstreifen	38%	20%
Anbau und Haltung alter Kulturarten/Sorten/Rassen	27%	21%

Abbildung 2 - Einstellung Betriebsleiter zu Biodiversitätsmaßnahmen (aus quantitativer Erhebung)

Die im Projekt herausgearbeiteten Erkenntnisse zeigen, dass die Berglandwirtschaft wichtige Ökosystemleistungen vor allem im Bereich Biodiversität erbringt. Im Vergleich zu Betrieben im Nicht-Berggebiet gibt es mehr Landschaftselemente (Hecken, Steinmauern, Streuobstwiesen, etc.), mehr alte/gefährdete Tierrassen auf den Betrieben, mehr Alm- und Weideflächen sowie mehr extensiv genutztes Grünland. Die Projekt-Indikatoren belegen deutliche Biodiversitäts-Mehrwerte der regionalen Berglandwirtschaft und sind jetzt wissenschaftlich fundiert erhoben und dokumentiert. Außerdem gibt es zahlreiche Berglandwirte, die bereits biodiversitätsfördernde Maßnahmen umsetzen und auch viele, die das bei entsprechender finanzieller Abgeltung noch tun würden. Die Angebotsseite im Bereich der ergebnisorientierten Vertragslösungen hat also ein entsprechendes Angebot und auch unter bestimmten Voraussetzungen die Motivation Biodiversitätsmaßnahmen umzusetzen. Um den Bedarf einer potentiellen Nachfrageseite näher zu beleuchten, muss zuerst näher auf die Rahmenbedingungen der supra- und internationalen Wirtschaft eingegangen werden:

Die Agenda 2030

Die Agenda 2030 wurde im September 2015 von allen 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie baut auf früheren globalen Initiativen wie der Agenda 21 und den Millenniums-Entwicklungszielen (MDGs) auf. Sie zielt darauf ab, Frieden und Wohlstand für die Menschen und den Planeten zu fördern. Im Zentrum der Agenda stehen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die bis 2030 erreicht werden sollen. Diese 17 Ziele sind in 169 spezifische Zielvorgaben unterteilt, die bis 2030 erreicht werden sollen. Diese Ziele sind miteinander verknüpft und berücksichtigen die ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung.



Abbildung 3 - Übersicht SDGs (<https://www.bundestkanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>)

Hier ein kurzer Überblick über die Inhalte der jeweiligen Zielsetzungen:

1. **Keine Armut:** Armut in allen ihren Formen und überall beenden.
2. **Kein Hunger:** Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.
3. **Gesundheit und Wohlergehen:** Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.
4. **Hochwertige Bildung:** Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern.
5. **Geschlechtergleichheit:** Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.
6. **Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen:** Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.
7. **Bezahlbare und saubere Energie:** Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern.
8. **Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum:** Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.
9. **Industrie, Innovation und Infrastruktur:** Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.

10. **Weniger Ungleichheiten:** Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern.
11. **Nachhaltige Städte und Gemeinden:** Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.
12. **Nachhaltige/r Konsum und Produktion:** Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
13. **Maßnahmen zum Klimaschutz:** Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.
14. **Leben unter Wasser:** Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.
15. **Leben an Land:** Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Landdegradierung beenden und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen.
16. **Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen:** Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zu Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.
17. **Partnerschaften zur Erreichung der Ziele:** Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben füllen

Die Umsetzung der Agenda 2030 erfordert die Zusammenarbeit aller Länder, sowohl entwickelter als auch sich entwickelnder Staaten, sowie die Einbindung von Regierungen, der Zivilgesellschaft, der Privatwirtschaft und internationalen Organisationen. Die Agenda betont die Bedeutung von globalen Partnerschaften und der Mobilisierung von Ressourcen.

Viele dieser Zielsetzungen betreffen direkt wie indirekt die landwirtschaftliche Produktion. Von Ernährungssicherheit (2) über sauberes Trinkwasser (6) bis hin zu nachhaltigem Konsum (12), Klima und Umweltschutz (13) und Schutz der Ökosysteme (15)

Der Green Deal

Der Europäische Green Deal ist eine umfassende Strategie der Europäischen Union (EU), die ähnliche Ziele verfolgt und darauf abzielt, Europa bis 2050 klimaneutral zu machen. Die EU strebt an, bis 2050 keine Netto-Treibhausgasemissionen mehr zu verursachen und das Wirtschaftswachstum von der Ressourcennutzung zu entkoppeln. Dieser Übergang zu einer grünen Wirtschaft soll sozial gerecht gestaltet werden und folgende Bereiche betreffen:

- Energie: Förderung erneuerbarer Energien und Verbesserung der Energieeffizienz.
- Verkehr: Entwicklung nachhaltiger Verkehrssysteme.
- Industrie: Unterstützung der Industrie bei der Umstellung auf umweltfreundliche Technologien.
- Landwirtschaft: Förderung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken.
- Biodiversität: Schutz und Wiederherstellung von Ökosystemen und Biodiversität.

Auch hier ist die Landwirtschaft wieder ein entscheidender Player in der Zielerreichung vor allem im Themenfeld nachhaltiger landwirtschaftlicher Bewirtschaftungsweisen und der Biodiversität. Mit diesen europäischen und internationalen Zielsetzungen soll versucht werden Kapitalströme zukünftig in soziale und nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken. Um das zu gewährleisten wurden unterschiedliche Maßnahmenpakete geschnürt. Auf die wichtigsten, die die Wirtschaft und in weiterer Folge auch die Landwirtschaft stark prägen werden wird hier kurz eingegangen:

Eine davon ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Unternehmen ab 2024 gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durchführen müssen. Unternehmen müssen zukünftig detaillierte Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) bereitstellen. Dies umfasst unter anderem Daten zu Treibhausgasemissionen, Energieverbrauch, Wasser- und Abfallmanagement sowie sozialen Aspekten wie Arbeitsbedingungen und Menschenrechten. Diese Berichte müssen nach den von der EU festgelegten Standards erstellt werden, um Vergleichbarkeit und Transparenz zu gewährleisten. Dies umfasst die Einhaltung der EU-Taxonomie und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Zusätzlich müssen die Nachhaltigkeitsberichte von unabhängigen Dritten geprüft und zertifiziert werden, ähnlich wie bei finanziellen Berichten.

Die CSRD gilt für große Unternehmen und börsennotierte Unternehmen in der EU. Dies umfasst etwa 50.000 Unternehmen, darunter auch viele mittelständische Unternehmen, die bestimmte Schwellenwerte überschreiten. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll Transparenz und Verantwortlichkeit fördern, Investoren und anderen Stakeholdern wichtige Informationen liefern und Unternehmen dabei unterstützen, nachhaltige Praktiken zu implementieren und zu verbessern.

Weiterer wichtiger Baustein für die Erreichung in diesem Zusammenhang ist die Lieferkettenrichtlinie der Europäischen Union, offiziell bekannt als die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Diese wurde im Juli 2024 verabschiedet und tritt ab 2026 in Kraft. Diese Richtlinie verpflichtet große Unternehmen dazu, Umwelt- und Menschenrechtsstandards in ihren globalen Lieferketten einzuhalten, die schlussendlich auch die Urproduktion in der Landwirtschaft betreffen werden.

Vor allem die Einhaltung von definierten Umweltstandards und die Verpflichtung Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltschäden zu ergreifen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert. Die Richtlinie stellt Unternehmen vor Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Überwachung und Kontrolle ihrer Lieferketten. Gleichzeitig bietet sie die Möglichkeit, nachhaltige Praktiken zu fördern und das Vertrauen der Verbraucher zu stärken. (Bundesministerium für Umwelt, 2024)

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eng mit der Lieferkettenrichtlinie verknüpft, da beide Instrumente darauf abzielen, Transparenz und Verantwortlichkeit in Bezug auf Umwelt- und Sozialstandards zu erhöhen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet Unternehmen, detaillierte Informationen über ihre Umwelt- und Sozialpraktiken offenzulegen. Dies umfasst auch die Maßnahmen, die sie zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten ergreifen. Durch diese Berichte können Stakeholder, einschließlich Investoren und Verbraucher, die Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen besser bewerten. Durch die Berichterstattung über ihre Nachhaltigkeitspraktiken und die Einhaltung der Lieferkettenrichtlinie können Unternehmen ihre Bemühungen zur Förderung nachhaltiger und ethischer Geschäftspraktiken transparent machen. Dies trägt zur Erreichung der Ziele des Green Deals und der Agenda 2030 bei. (Lanfermann, 2023)

Ein wesentliches Instrument zur Erstellung ist die EU-Taxonomie, ein Klassifizierungssystem, das von der Europäischen Union entwickelt wurde, um wirtschaftliche Aktivitäten zu definieren, die als ökologisch nachhaltig gelten. Sie ist das zentrale Instrument des EU-Rahmens für nachhaltige Finanzen und unterstützt die Ziele des Europäischen Green Deals.

Die Taxonomie stellt das Rahmenwerk dar und hilft, Investitionen in wirtschaftliche Aktivitäten zu lenken, die zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2050 und anderer Umweltziele beitragen. Durch klare Kriterien und Definitionen schützt die Taxonomie Investoren vor irreführenden Nachhaltigkeitsansprüchen und schafft Transparenz auf dem Markt, indem sie eine gemeinsame Sprache und klare Definitionen für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten bereitstellt.

Um als ökologisch nachhaltig eingestuft zu werden, muss eine wirtschaftliche Aktivität vier übergeordnete Bedingungen erfüllen:

- Wesentlich zur Erreichung eines Umweltziels beitragen: Die Aktivität muss einen wesentlichen Beitrag zu mindestens einem der sechs Umweltziele der EU leisten (z.B. Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung, Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme).
- Keine erheblichen Schäden an anderen Umweltzielen verursachen: Die Aktivität darf keine signifikanten negativen Auswirkungen auf die anderen Umweltziele haben.
- Einhaltung von Mindestschutzmaßnahmen: Die Aktivität muss Mindestschutzmaßnahmen in Bezug auf soziale und Governance-Aspekte einhalten.
- Technische Screening-Kriterien erfüllen: Die Aktivität muss spezifische technische Kriterien erfüllen, die von der EU-Kommission festgelegt wurden.

Die EU-Taxonomie wird von Finanz- und Nicht-Finanzunternehmen genutzt, um ihre Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen und Investoren über die Nachhaltigkeit ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten zu informieren. Sie ist ein wichtiges Werkzeug, um die Ziele des Green Deals zu unterstützen und nachhaltige Investitionen zu fördern.

Die Auswirkungen der Agenda 2030 und des Green Deals auf nationale sowie internationale Unternehmen sind enorm. Von der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Taxonomie als bindende Erstellungsgrundlage zur Vermeidung von Greenwashing bis hin zur Lieferkettenrichtlinie, die zu besonderen Sorgfaltspflichten im Umweltbereich beiträgt. Während die Taxonomie bereits 11.000 Unternehmen und Organisationen in der EU betrifft erwartet man bis 2027 einen Anstieg auf etwa 50.000 Unternehmen, die dann von dieser Art der Berichterstattung betroffen sein werden. Die Richtlinien im Bereich der Lieferketten werden ab 2029 alle Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten und 450 Millionen Euro Umsatz – also auch Hunderte Unternehmen und vor allem deren Geschäftspartner auf der ganzen Lieferkette betreffen.

Bei Nichterreichung von Taxonomiezielen oder bei Verletzung der Lieferkettenverpflichtungen können rechtliche Folgen, Geldstrafen, eingeschränkter Zugang zu Kapital sowie Markteintritts- und Handelsbarrieren oder Rufschaden drohen. Die Nachfrage nach Lösungen in diesem Bereich ist also groß bzw. deren Tendenz stark steigend mit den immer kleiner werdenden Unternehmensgrößen, die davon betroffen sein werden. Es handelt sich also um ein sehr relevantes Themenfeld mit dem sich Unternehmen in kommenden Jahren intensiv auseinandersetzen müssen

Zentrale Fragestellung ist also, wie kann die regionale Berglandwirtschaft von den Maßnahmen zur Zielerreichung der Agenda 2030 und des Green Deals profitieren? Welche positiven Aspekte bringen diese Programme für die landwirtschaftlichen Betriebe im Gebiet Nationalpark Kalkalpen?

Gegenüberstellung der Angebots- und der Nachfrageseite

Die Ziele des Projektes Mehrwert Berglandwirtschaft waren das Erheben von Leistungen die Berglandwirtschaft für das Ökosystem erbringt, diese Leistungen und Mehrwerte mithilfe von Indikatoren quantifizierbar und damit vergleichbar machen und dann in weiterer Folge die Bereitstellungskosten für die Erbringung dieser Ökosystemleistungen errechnen. Es ist gelungen mithilfe eines Indikatorensatzes sehr deutliche Mehrwerte herauszuarbeiten und diese Ökosystemleistungen für die Gesellschaft damit wissenschaftlich fundiert darzustellen. Wir haben damit eine ausgezeichnete Grundlage für die Angebotsseite geschaffen, können wir doch jetzt beweisen, dass die Berglandwirtschaft neben ihren vielen anderen positiven Aspekten auch messbar zum Erhalt von Biodiversität und zur Verbesserung des Ökosystems beiträgt. Die konkreten Möglichkeiten sind vielfältig, von Erhaltung und Ausweitung artenvielfaltsreicher Flächen bis hin zum Verkauf von Ökosystemleistung die den Erhaltung von Biodiversität fördern. Je nachdem, was das Gegenüber braucht, wir haben jetzt ein wissenschaftlich fundiertes, möglicherweise sogar zertifizierbares, passendes Angebot parat, mit dem wir Lösungen bereitstellen können.

Wir wissen außerdem, dass Unternehmen in Zukunft also einen starken Fokus auf nachhaltige Entwicklung legen müssen und in Taxonomie und Lieferkettenrichtlinien festgelegte Vorgaben erfüllen müssen. Es geht dabei um tausende Organisationen und Unternehmen in Österreich und in der ganzen EU die in Zukunft starkes Interesse an Umweltmaßnahmen haben werden.

Hier können wir als regionale Berglandwirtschaft jetzt ein wissenschaftlich fundiertes und messbares Angebot für Organisationen schaffen, die Probleme bei der Erfüllung der Ziele für die Agenda 2030 und den Green Deal haben. Wir haben in diesem Projekt den perfekten Grundstein für unsere Angebotsseite gelegt – wir haben unsere Mehrwerte im Bereich der Ökosystemleistungen erhoben, wissen jetzt wo und wie diese Mehrwerte geleistet werden, was die Bereitstellungskosten dafür sind und haben mit diesem Projekt eine wissenschaftlich fundierte Grundlage erarbeitet, mit der wir unsere Erfolge messbar darstellen, vergleichen und argumentieren können.



Abbildung 4 - Gegenüberstellung Angebots- (BLW) und Nachfrageseite (Wirtschaft) - eigene Darstellung

Ein potentieller Geschäftsmodellprototyp für Zukunft der Berglandwirtschaft kann also in der Kooperation mit der Wirtschaft in den Bereichen der Taxonomie und der Lieferkette liegen. Mithilfe von ergebnisorientierten Vertragslösungen könnten die BerglandwirtInnen Umweltfördernde Maßnahmen erbringen, die dann von Unternehmenspartner abgegolten werden. Dadurch kann die in diesem Bereich die aufkommende Nachfrage gedeckt werden, wodurch beide Seiten profitieren können. Die Berglandwirtschaft würde Lösungen für Unternehmen zur Zielerreichung der Agenda 2030 bzw. des Green Deals anbieten, während die Wirtschaft zur Unterstützung und Erhaltung der Landwirtschaft in der Region beitragen kann.

Die Ergebnisse unserer Erhebungen zeigen (siehe Abbildung 26), dass sich 46 % der befragten LandwirtInnen vorstellen können, mit Unternehmen, die die Berglandwirtschaft finanziell unterstützen möchten, Partnerschaften einzugehen. 40 % der TeilnehmerInnen sagen außerdem, dass sie in Zukunft die Möglichkeit in Betracht ziehen, etwaigen Partnerunternehmen auch biodiversitätsfördernde Maßnahmen gegen Entgelt anzubieten.

Diese potentielle Kooperation von Landwirtschaft und Wirtschaft stellt eine Win-Win-Situation dar und kann außerdem sehr positiv zur Bewusstseinsbildung beitragen – einem weiteren wichtigen Ziel dieses Projektes. Die Unternehmen wissen wohin das Geld der ergebnisorientierten Vertragslösungen hinfließt und zeigen Interesse und Wertschätzung an den von der Berglandwirtschaft erbrachten Ökosystemleistungen. Ein Nebeneffekt ist außerdem, dass sowohl die positiven Auswirkungen der Ökosystemleistungen, als auch die Wertschöpfung in der Region bleibt und heimische Unternehmenspartner das positive Image der Berglandwirtschaft für beispielsweise Marketingmaßnahmen nutzen können. Durch die wissenschaftlich fundierten und messbaren Indikatoren und den Rahmenbedingungen der Taxonomie kann außerdem Greenwashing verhindert werden.

Aus einer Kooperation aus Landwirtschaft und Wirtschaft im Bereich der Agenda 2030 und des Green Deals im Bereich von ergebnisorientierten Vertragslösungen stellt demnach einen Geschäftsmodellprototyp mit sehr viel Potential dar. Dadurch ergeben sich nachhaltige, alternative Einkommensquellen in der Landwirtschaft, die gleichzeitig unser Ökosystem schützen und Biodiversität fördern.

Um die Monetarisierung von Ökosystemleistungen in ergebnisorientierten Vertragslösungen sinnvoll umsetzen zu können braucht es einen professionell geführten, starken gemeinsamen Marktauftritt, der aus einer Kooperation mehrerer landwirtschaftlicher Betriebspartner erwachsen muss. Da bedeutet, dass die Entwicklung einer Organisationsstruktur zur Verwertung und Vermarktung der Ökosystemleistungen der Berglandwirtschaft der nächste Schritt in diesem Geschäftsmodellprototyp ist.

Danach sollte ein Gremium in Abstimmungsgespräche mit der Nachfrageseite (Vertretern der Wirtschaft/von Unternehmen) sowie mit den relevanten Akteuren der Prüfungsseite (Zertifizierungsorganisationen und Vertreter von Unternehmens- bzw. Wirtschaftsprüfer) treten, um das Angebot – unter Berücksichtigung der Vorgaben von CSRD und CSDDD - bestmöglich auf die Bedürfnisse der Nachfrageseite anpassen zu können. Anzumerken ist hier, dass das Projekt Mehrwert Berglandwirtschaft auf der Angebotsseite eine Vorreiterrolle einnehmen kann. Dadurch, dass es im Projekt gelungen ist mit wissenschaftlichen Methoden die positiven Mehrwerte und Ökosystemleistungen messbar zu machen, ist man anderen Angeboten um diesen Schritt voraus. Dieser First-Mover-Advantage sollte genutzt werden, da die Zeit einen kritischen Erfolgsfaktor darstellen kann. Die Unternehmen brauchen in den kommenden Monaten und Jahren der Taxonomie und den Lieferkettenrichtlinien entsprechende Lösungen und das Angebot dafür ist noch überschaubar. Es ist aber mit Sicherheit davon auszugehen, dass bei der aufkommenden Nachfrage auch andere Akteure diesen Markt für sich entdecken. Die Berglandwirte sind neuen Marktteilnehmern aber um die in diesem Projekt durchgeführte Grundlagenforschung voraus. Es gilt also zeitnah und entschieden zu handeln und sowohl die Entwicklung einer Organisationsstruktur zur Kooperation und Vermarktung der erhobenen Ökosystemleistungen und Mehrwerte, als auch die Abstimmung mit den genannten Akteuren der Nachfrage- und Prüfungsseite voranzutreiben. Wenn nötig sollte man etablierte Vertriebspartner mit ins Boot holen, um die fehlende Vertriebsinfrastruktur nicht erst aufbauen zu müssen und damit wichtige Zeit zu verlieren.

Da die Regelungen von CSRD und CSDDD laufend erweitert und weiterentwickelt werden ist das Ausmaß der vorhandenen wirtschaftsseitigen Budgetmittel noch schwer einzuschätzen. Es bedarf weiterer Abklärung in welche und wie viele Unternehmen in welcher monetären Höhe Kompensationsmaßnahmen durchzuführen haben. Zielsetzung sollte außerdem die Zertifizierung der Biodiversitätsmehrwerte sein, damit das Konstrukt der Mehrwerte der Berglandwirtschaft auch ohne Probleme den internationalen Standards entspricht, berichterstattungsfähig ist und von Prüfern nicht beanstandet werden kann. Schließlich soll am Ende der Aufwand sowie ein potentieller Mehraufwand (für beispielsweise zusätzliche Kontrollen) der LandwirtInnen, die zur Erhaltung oder Verbesserung der Ökosysteme beitragen fair abgegolten werden.

Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:

Der Vorteil von ergebnisorientierte Vertragslösungen im Vergleich zu den Wertschöpfungskettenbasierende Geschäftsmodellideen liegt darin, dass hier keine Notwendigkeit zur Lebensmittelproduktion besteht. Auch Betriebe ohne Tierhaltung, oder jene, die keine tierischen Produkte herstellen können oder möchten, haben die Möglichkeit diese Geschäftsmodellrichtung wählen.

Vorteile und Stärken	Nachteile und Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Produktionsunabhängig• Betriebsindividuelles Management• Aufwertung des Betriebes und der ökologischen Maßnahmen• Nachfrage nach Umweltmaßnahmen in den kommenden Jahren steigend• Vorteile auch für Nachfrageseite (Image, Marketing, Unterstützung regionaler Betriebe, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Erreichung der vereinbarten Indikatorergebnisse• Mehrerlös erzeugt Mehraufwand durch weitere Kontrollen / Bürokratie• Einfluss von Interessensgruppen• Fehlende Organisationsinfrastruktur und fehlende Erfahrung und Kontakte im Vertrieb• Zeitdruck, um First-Mover-Advantage nicht zu verlieren• Regelwerk/Richtlinien (CSRD und CSDDD) noch nicht vollständig und noch nicht etabliert – dadurch Unklarheiten

Im auf der nächsten Seite angeführten Business-Model-Canvas wird der Geschäftsmodellprototyp nochmal exemplarisch dargestellt:

Business Model Canvas

Entwickelt für:
Mehrwert Berglandwirtschaft

Entwickelt von:
FH ÖÖ

Datum:
November 24

Version:
1

Schlüsselpartner

ENDKONSUMENTEN
UNTERNEHMENSPARTNER
ÖFFENTLICHE HAND
Hauptaktivität: Entgeltzahlung für die Durchführung von (Ökosystem-) Leistungen (messbar)
MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:

- Messbare Verbesserung zuvor festgelegter Indikatoren

KONTROLLORGANE

Schlüsselaktivitäten

Landwirtschaftliche Bewirtschaftung unter Berücksichtigung von Faktoren, die zur Zielerreichung beitragen
Kooperation mit anderen Akteuren (Konsumenten, Unternehmen, Politik)
Kontrollmechanismen, die Zielerreichung messen

Schlüsselressourcen

Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches Know-How
Ressourcen, die Zielerreichung fördern (beispielsweise Landschaftselemente für Verbesserung der Biodiversität)

Wertversprechen

Erhalt oder Verbesserung einer zuvor mit Partnern festgelegten Zielvorstellung durch zielorientierte landwirtschaftliche Bewirtschaftung
Partner profitiert von der Erreichung des Ziels (z.B. Verbesserung der Biodiversität, positive Leistung für das Ökosystem, etc.) und sieht in der Leistung einen Wert, der abgegolten wird.

Kundenbeziehungen

Beziehung zu Unternehmens- und Privatkunden zur Kundenbindung
Stetige Kommunikation der gesetzten Maßnahmen und der Zielerreichung

Marktkanäle

Abgeltung durch gezielte Fördermaßnahmen (öffentliche Hand)
Verkauf an Unternehmen in Form von Umwelt-/Biodiversitätszertifikaten oder Token

Kundensegmente

Wertschaffung für unterschiedliche potentielle Kundensegmente möglich:
Wirtschaft (Unternehmenspartnerschaften zur Unterstützung regionaler Landwirtschaft oder Kompensation von naturbelastenden Maßnahmen)
Öffentliche Hand (Vergütung von Maßnahmen zur Erreichung politischer Umweltziele)
Konsumenten (Unterstützung von regionaler Landwirtschaft und von positiven Ökosystemleistungen / Umwelteffekten)

Kosten

Bereitstellungskosten der Erreichung zuvor festgelegte Zielansprüche / Erreichung vereinbarter messbarer Faktoren
Kosten für Kontrollmechanismen und Messung der Zielerreichung

Einnahmen

Abgeltung der gesetzten Maßnahmen in Form von Förderungs- oder Entgeltzahlungen der jeweiligen Kundensegmente

Literaturverzeichnis

- Beck, S., Born, W., Dziock, S., Görg, C., Hansjürgens, B., Henle, K., . . . Wittmer, H. (2006). *Das Millennium Ecosystem Assessment und seine Relevanz für Deutschland*. Leipzig: UFZ-Berichte.
- Bundesministerium für Umwelt, N. n. (November 2024). *Europäische Lieferkettenrichtlinie (CSDDD)*. Von bmuv:
<https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/wirtschaft/lieferketten/europaeische-lieferkettenrichtlinie-csddd> abgerufen
- Cheng, Z., Jing, L., & Zixiang, Z. (2022). Ecosystem service cascade: Concept, review, application and prospect. *Ecological Indicators*(137).
- Haines-Young, R. (2023). *Common Internatonal Classificazon of Ecosystem Services (CICES)*. Von cices:
www.cices.eu abgerufen
- Lanfermann, G. (2023). Corporate Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Y. J. Zwick, *Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren* (S. 225–234). Wiesbaden: Springer.
- Lang, J. (2023). *Monetarisierung von Biodiversitätsmaßnahmen: Entwicklung eines Geschäftsmodells für Ackerbaubetriebe*. Steyr.
- Maharjan, S., Sthapit, B., & Shrestha, P. (2010). Community Biodiversity Management (CBM) fund for sustainable rural finance. *Leisa India*, 35-36.
- Millennium Ecosystem Assessment. (2005). *Ecosystems and human well-being: Synthesis*. Washington, DC.: Island Press.
- Naturkapital Deutschland - TEEB DE. (2012). *Der Wert der Natur für Wirtschaft und Gesellschaft - Eine Einführung*. München: UFZ.
- Ostenwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (Mai 2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*(15).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Rechnungshof Österreich. (Februar 2020). *Koordinierung von Qualitätszeichen im Lebensmittelbereich – Bericht des Rechnungshofes*. Von rechnungshof.gv:
https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/Koordinierung_Qualitaetszeichen_Lebensmittelbereich.pdf abgerufen
- Schallmo, D. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In D. Schallmo, *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer.
- Temel, J., Jones, A., Jones, N., & Balint, L. (2018). Limits of monetization in protecting ecosystem services. *Conservation Biology*, 32(5), 1048-1062.
- Wegmann, C. (2020). *Lebensmittelmarketing: Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Wittig, R., & Niekisch, M. (2014). *Biodiversität: Grundlagen, Gefährdung, Schutz*. Berlin Heidelberg: Springer.