



## 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.



## **Geschäftsmodellideen mit Konsumentenkooperation und/oder kollektiven Finanzierungsansätzen**

Die Erkenntnisse des Kriterienkataloges zeigen, dass durch die Einbindung der Konsumenten und die stärkere Zusammenarbeit mit diesen, neue Absatzkanäle mit starker Kundenbindung entstehen können. Bei der Vermarktung von Produkten an die Konsumenten über möglichst direkte Absatzwege sind Zwischenhändler nicht nötig und die Margen bleiben beim landwirtschaftlichen Betrieb. Die Konsumenten können entscheiden, welche Betriebe sie unterstützen möchten und die Nähe zum Produzenten verstärkt die Kundenbindung. Abo-Modelle unterstützen in der Mengenplanung und neue Vermarktungsmöglichkeiten durch Internetplattformen oder Kooperationen mit Selbstbedienungsverkaufsräumlichkeiten oder regionalen Händlern (z.B. Bauernläden) erschließen weitere Absatzwege.

Ein bekanntes Best-Practice-Konzept ist Crowdfarming. Dabei handelt es sich um ein innovatives Modell, das darauf abzielt, die Lebensmittelversorgungskette transparenter und nachhaltiger zu gestalten. Es ermöglicht Verbrauchern, direkt von Landwirten zu kaufen und somit eine engere Verbindung zwischen Produzenten und Konsumenten zu schaffen und eine faire Preisgestaltung und Transparenz fördert. Durch den direkten Kauf werden Zwischenhändler vermieden, was oft zu einer nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Produktion führt.

Zusätzlich können Verbraucher spezifische Produktionseinheiten wie Bäume oder Tiere adoptieren und erhalten einen Anteil der Ernte der Pflanze oder des Tierproduktes. Da die Verbraucher genau wissen, woher ihre Lebensmittel stammen und wie sie produziert wurden kann eine engere Kundenbindung erreicht werden. Moderne Technologien helfen dabei mit den Kunden in Kontakt zu bleiben, sie über Updates des Betriebes oder ihrer adoptierten Pflanze auf dem Laufenden zu halten oder Möglichkeiten zu Betriebsbesichtigungen anzubieten. Vorteilhaft ist hierbei, dass auf ein bereits etabliertes und bestehendes Versand- und Vertriebssystem zurückgegriffen werden kann und aufgrund der internationalen Plattform auch ausländische Konsumenten angesprochen werden können.



*Abbildung 1 - aktuelle Zahlen Crowdfarming (<https://www.crowdfarming.com/de>)*

Die Vorteile von Modellen wie Crowdfarming sind, dass die Produzenten die Möglichkeit haben, natürliche Ressourcen bewusster zu nutzen, da sie ihre Produktion auf tatsächlichen Bestellungen und nicht auf geschätzten Verkaufszahlen basieren können. Dadurch kann unnötige Verschwendung vermieden und die Transparenz in der Lieferkette gestärkt werden. Dadurch, dass die Produkte direkt vom Erzeuger zum Verbraucher gelangen, ist die Frische der Produkte oft höher als bei konventionellen Einkaufsmethoden. Die Abhängigkeit von Großabnehmern oder Handel sinkt, während die Gewinnspanne bei den Landwirten durch die direkteren Absatzkanäle steigt. Es handelt sich um ein nachhaltiges und transparentes Konzept, das direkten Zugang zu hochwertigen Lebensmitteln bietet. Es unterstützt kleine Landwirte und fördert eine wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Landwirtschaft.

Wie bereits in den Best-Practice-Beispielen erwähnt ist auch dieses Geschäftsmodell eine Möglichkeit durch stärkere Konsumentenkooperation nachhaltige Einkommensquellen zu schaffen. Mit dem Crowdfarming-Modell könnten Produkte der Berglandwirtschaft direkter und transparenter an Konsumenten aus der ganzen Welt gelangen. Gelingt es, zusätzlich die erhobenen positiven Mehrwerte für das Ökosystem darzustellen, könnte das als zusätzlicher Nutzen für die Konsumenten vermarktet werden und Mitbewerber ausstechen.

Auch auf bürgerschaftliche Finanzierungsmodelle in der Land- und Lebensmittelwirtschaft wurde in den Best Practice Beispielen näher eingegangen. Modelle wie das BioFinanzPortal haben ähnliche Ansätze verfolgt und ähnlich den Adoptionen von Crowdfarming Patenschaftsmodelle angeboten. Auch das Leasing eines Tieres zur finanziellen Unterstützung landwirtschaftlicher Betriebe wurde als potentielle Einkommensquelle angeboten.

**BioFinanz Portal** *Ein Wegweiser zu bürgerschaftlichen Finanzierungsmodellen in der Land- und Lebensmittelwirtschaft*

**Informationen für Investor\*innen**

Als Investor\*in haben Sie vermutlich zwei wesentliche Beweggründe für ein finanzielles Engagement für die ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft:

- Sie möchten wissen, woher die Lebensmittel kommen, die Sie konsumieren und möchten die produzierenden Unternehmen unterstützen;
- Sie möchten verfügbares Kapital in nachhaltige oder ethisch wirtschaftende Unternehmen investieren und erwarten dabei keine (hohe) finanzielle Rendite.

Diesen unterschiedlichen Motiven wird die Bandbreite der bestehenden bürgerschaftlichen Finanzierungsmodelle gerecht. Über Internetplattformen (Crowdfunding) oder Intermediäre (Vermittler) wie Bürgeraktiengesellschaften oder Landkaufgenossenschaften können Sie relativ unkompliziert und unabhängig finanzielle Beteiligungen an Unternehmen eingehen. Sie können sich aber auch mit großem persönlichem Engagement in Unternehmen einbringen, etwa im Rahmen von Solidarischer Landwirtschaft oder Genossenschaften.

**Patenschaft**



Eine **Patenschaft** bedeutet, dass Sie für einen bestimmten Zeitraum eine vertraglich festgelegte Mitverantwortung für etwas übernehmen. In der Landwirtschaft können das z. B. Patenschaften für Tiere, Bäume o. ä. sein.

**Gutscheinkauf**



Beim **Gutscheinkauf** stellen Sie einem Unternehmen einen bestimmten Betrag zur Verfügung und erhalten ihn über mehrere Jahre hinweg in Form von Waren oder Gutscheinen zurück.

**Tierleasing**



Beim sogenannten **Tierleasing** kaufen Sie einem landwirtschaftlichen Betrieb ein Jungtier ab und tragen mit einer monatlichen Rate die Aufzucht- und Haltungskosten „Ihres“ Tieres auf dem Betrieb.

**Solidarische Landwirtschaft**



Das Konzept der **Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi)** sieht vor, dass die Mitglieder den laufenden Betrieb eines landwirtschaftlichen Betriebes finanzieren und im Gegenzug einen Anteil der Ernte erhalten.

**Rendite-Crowdfunding**



Crowdfunding bedeutet, dass eine Vielzahl an Menschen (englisch: Crowd) mit kleinen finanziellen Beträgen die Umsetzung eines Projektes ermöglicht. Es gibt verschiedene Arten von Crowdfunding, die sich je nach Art der Gegenleistung voneinander unterscheiden. Beim **Rendite-Crowdfunding** stellen Sie einem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum Kapital zur Verfügung und erhalten dafür eine finanzielle Gegenleistung. Diese wird manchmal auch in Form von Naturalien ausgezahlt.

Abbildung 2 - Übersicht ausgewählter Angebote BioFinanzPortal – eigene Darstellung - (<https://www.biofinanz.info/investieren/index.htm>)

Sowohl die quantitative Erhebung als auch die Rückmeldungen bei den Workshops ergaben, dass es LandwirtInnen gibt, die sich eine Kooperation mit Konsumenten vorstellen können. Der hohe Anteil an DirektvermarkterInnen in der Berglandwirtschaft ist ein zusätzlicher Vorteil in diesem Zusammenhang. Es handelt sich also um ein Geschäftsmodellkonzept mit Zukunft, das auch in der Berglandwirtschaft angewendet werden kann.

**Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:**

Hauptfokus in diesem Bereich ist die Lebensmittelproduktion und die Vermarktung der Erzeugnisse direkt an die Konsumenten. Sowohl mit Abo-Modellen, Tier-Leasing als auch den Crowdfarming-Varianten des direkten Verkaufs oder der Patenschaften steht die Lebensmittelproduktion im Zentrum. Dennoch ist das Konzept der Konsumentenkooperation nicht nur auf lebensmittelproduzierende Betriebe beschränkt. Ausprägungen dieser Geschäftsmodellrichtung können von LandwirtInnen ohne Lebensmittelproduktion genauso angewendet werden. Beispiele dafür wären Patenschaften für beispielsweise Blühflächen oder Landschaftselemente oder auch Adoptionen von Tieren, bei denen die Spender den Betrieb unterstützen möchten und keinen Rückfluss von Naturalien im Gegenzug erwarten.

Vorteile und Stärken	Nachteile und Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zum Produkt und zum erstellenden Betrieb</li> <li>• Bei Nutzung vorhandener Plattformen keine Kooperation mit anderen Landwirten nötig</li> <li>• Besser Absatzplanung möglich</li> <li>• Erschließung neuer Märkte möglich (international)</li> <li>• Miteinbezug von Konsumenten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitspracherecht / Einfluss der Konsumenten möglich</li> <li>• Anonymität geht verloren</li> <li>• Qualitätsansprüche der Konsumenten hoch</li> <li>• Digitale Affinität nötig</li> </ul>

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

# Business Model Canvas

Entwickelt für:

Mehrwert Berglandwirtschaft

Entwickelt von:

FH ÖÖ

Datum:

November 24

Version:

1

## Schlüsselpartner

ENDKONSUMENTEN

Hauptaktivität: Direkter Einkauf von landwirtschaftlichen Produkten beim Produzenten bzw. Übernahme von Patenschaften (finanzielle Unterstützung eines Betriebes gegen Gegenleistung in Form von Naturalien bzw. auch ohne Gegenleistung möglich)

### MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:

- Direkte Absatzwege
- Bezug zum Produkt, Produzenten und Betrieb

## Schlüsselaktivitäten

Landwirtschaftliche Produktion, die im Sinne des Kunden durchgeführt wird

Erstellung einer Vertriebsplattform zur Vermarktung von kundenbezogenem Angebots

Pflege der Kundenbeziehungen

## Schlüsselressourcen

Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches (Vertrieb und Kundenbindung) Know-How

Zusatznutzen in Form von besonderem Bezug zum Produkt oder Betrieb

Kundenbeziehung zur Kundenbindung

## Wertversprechen

Produktion qualitativer landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Kunde kennt Produzenten, kennt dessen Produktion und weiß, woher die Produkte stammen und unter welchen Bedingungen sie wo produziert wurden

Kunde sieht darin zusätzlichen Nutzen und ist bereit, höhere Produktpreise zu zahlen

## Kundenbeziehungen

Kundenbeziehung wesentlicher Faktor Information über Art der Betriebsführung, Personal, etc. Laufende Kommunikation über Neuigkeiten am Betrieb, neue Produkte, etc. zur Kundenbindung Verwendung digitaler Lösungen zur Kundenbindung (z.B. Plattformen, soziale Medien)

## Marktkanäle

Direktvermarktung ab Hof oder mithilfe von Vertriebspartnerschaften

Ausschöpfen von Versandmöglichkeiten, um mehr Komfort für Kunden bieten zu können bzw. auch neue Märkte erschließen zu können

## Kundensegmente

Kundenstamm auf bewussten Konsumenten, die Wert auf Herkunft und Produktionsbedingungen ihrer Lebensmittel legen und / oder denen die Unterstützung der regionalen Landwirtschaft am Herzen liegt

Bedienung eines Nischenmarktes durch Kundenbindung und Schaffung eines Zusatznutzens für die Kunden

## Kosten

Standardkosten der landwirtschaftlichen Produktion zuzüglich besonderer Maßnahmen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen (z.B. besonders naturnahe Bewirtschaftung, besonderer Wert auf Tierwohl, etc.)

Kosten für Vermarktung und möglicherweise Versand

Kosten für Instrumente der Kundenbindung und Arbeitszeit in diesem Bereich

Wertschöpfungsgetriebener Kostenansatz, der sich nach den Kundenbedürfnissen richtet

## Einnahmen

Erhöhte Zahlungsbereitschaft der Kunden durch (gefühlten) Zusatznutzen.

Abwicklung in Direktvermarktung / über Partner mittels elektronischer oder Barzahlung Vertrieb über Plattform mit elektronischen Zahlungsmethoden möglich Unterschiedliche Ansätze (Abo-Modelle, Einmalzahlung bei bspw. Patenschaft, etc.)

Preisgestaltung abhängig von Produktmerkmalen, gefühltem Nutzen des jeweiligen Kundensegments und dessen Zahlungsbereitschaft

## 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.bmu.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 International Classification of Ecosystem Services (CICES)*. Von cices:  
[www.cices.eu](http://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](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.