



## 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.



## Wertschöpfungskettenbasierende Geschäftsmodellideen:

Bei wertschöpfungskettenbasierenden Modellen wird im Vorhinein mit den Produzenten ein gewisser Qualitätsstandard vereinbart. Die Produzenten sind in ihrer Managemententscheidungen demnach eingeschränkt, denn sie haben diese zuvor vereinbarten Vorgaben zu erfüllen, um die vereinbarten Standards zu erreichen beziehungsweise zu halten. Auch die Produktherkunft kann in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen und für den Konsumenten höhere Qualitätsstandards darstellen oder durch das Unterstützen regionaler Erzeugnisse einen Zusatznutzen darstellen. Dafür kann die Wertschöpfung für die erzeugten Produkte gesteigert werden, da diese Produkte mit erhöhten Standards am Ende der Wertschöpfungskette den Konsumenten zu höheren Preisen angeboten werden können. Der höhere Produktpreis wird von den Endverbrauchern akzeptiert, da sie im Gegenzug höhere Qualität oder einen anderwärtigen Zusatznutzen erwarten können.

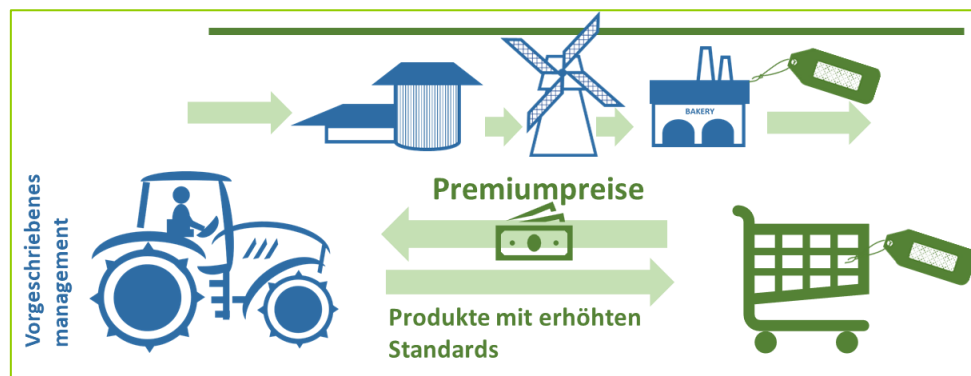


Abbildung 1 – grafische Darstellung wertschöpfungskettenbasierender Geschäftsmodellideen (STUDIA)

Die gängigste Möglichkeit die Produkteigenschaften eines Produktes – wie beispielsweise den erhöhten Qualitätsstandard, das Herkunftsland oder einen anderen Zusatznutzen – für Konsumenten transparent darzustellen ist die Kennzeichnung mittels Gütesiegel.

Die Definition für Siegel im Sinne von Gütesiegel lautet: “Ein Siegel ist eigenständiges und gestaltetes Zeichen, welches dem Verbraucher das Vorhandensein einer oder mehrerer Produkteigenschaften eines Lebensmittels signalisiert und garantiert.” (Wegmann, 2020, S. 180)

Mit Ausnahme der staatlich anerkannten Gütesiegel sind Gütezeichen, dargestellt in Form eines Logos oder anderem grafischen Element, rein freiwillige Angaben der Lebensmittelproduzenten, die Produkteigenschaften darstellen können, die über den gesetzlichen Mindestanforderungen liegen sofern diese Qualitätszeichen nicht der Irreführung dienen. Darunter versteht man beispielsweise falsche Angaben zur Menge, Zusammensetzung, Ursprung oder Herkunft, sowie Angabe falscher Produkteigenschaften oder -wirkungen oder die „Werbung mit Selbstverständlichkeiten“ – die Hervorhebung einer Eigenschaft, die vergleichbare Lebensmittel ebenfalls besitzen. (Rechnungshof Österreich, 2020, S. 73)

Gütesiegel können für Konsumenten eine hilfreiche Unterstützung beim Lebensmitteleinkauf sein. Ist das Siegel mit den dahinterstehenden Produkteigenschaften bekannt, so kann mit der Darstellung eines Siegels in kurzer Zeit viel Information weitergegeben werden. Vor allem bei blickdichten Verpackungen (wie es beispielsweise bei Milchprodukten im Tetra-Pack oder Becher oder bei verschweißten oder in Kartons verpackten Lebensmitteln der Fall ist) würde es ohne Siegel und nur mit den verpflichtenden Angaben der Lebensmittelinformationsverordnung, schwerer fallen, die Qualität von Lebensmitteln einzuschätzen.

Hauptaufgabe der Auszeichnung mittels Siegel ist es, das entsprechende Produkt von den Mitbewerbern ohne Gütezeichen positiv abzuheben, weswegen es in Österreich defacto nur positives Labeling gibt. Es wäre schlichtweg nicht verkaufsfördernd Nachteile oder eine negative Auswirkung seines Produkts explizit hervorzuheben und aufzudrucken. Siegel können außerdem nicht nur für einen Aspekt eines Produktes, sondern für mehrere Eigenschaften oder Produktkriterien entlang der Produktions- und Handelskette stehen. Damit zählen Gütesiegel zu einem der wichtigsten Marketingelemente im Lebensmittelhandel. (Wegmann, 2020, S. 179)

Auch in der regionalen Berglandwirtschaft im Raum Nationalpark Kalkalpen wäre die Einführung eines Gütesiegels zukünftig denkbar. Kriterium dafür wäre eine positive Einstellung der Betriebsleiter für diese Art von Geschäftsmodell. Die im Projekt durchgeführte quantitative Erhebung zeigt, dass sich etwa die Hälfte der befragten Landwirte der Region die Einführung eines Gütesiegels vorstellen können. Nur knapp ein Fünftel der Befragten stehen der Einführung negativ gegenüber.

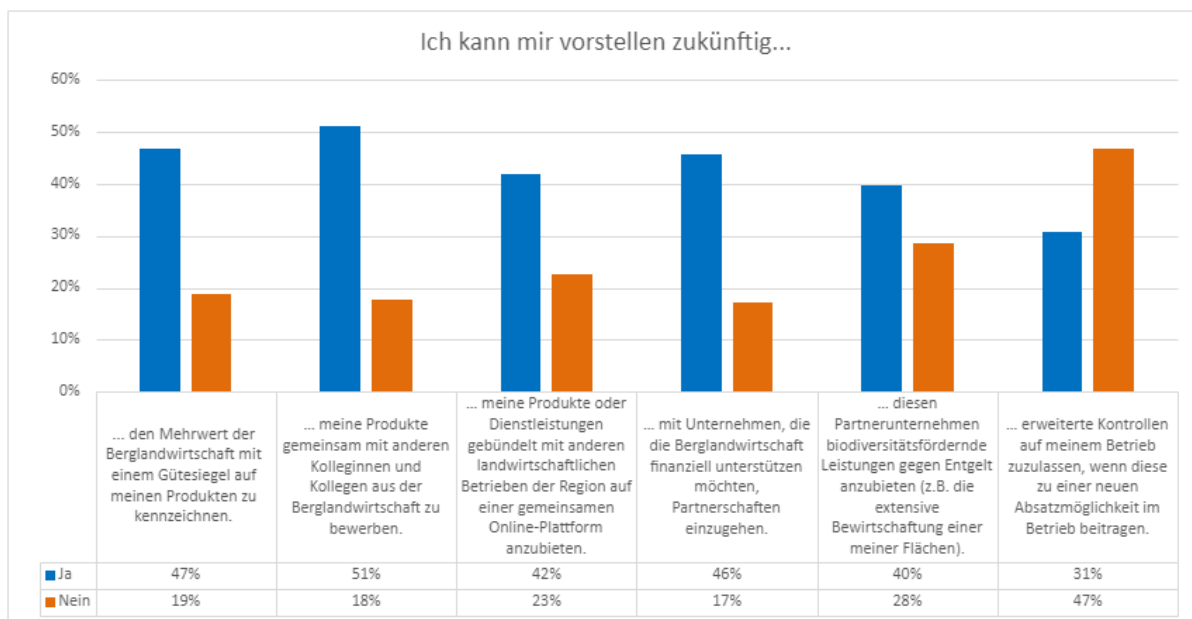


Abbildung 2 - grafische Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Dass die Zusammenarbeit zwischen landwirtschaftlichen Betrieben im Berggebiet funktionieren und positive Effekte haben kann zeigen regionale Vorzeige-Kooperationen in beispielsweise der Fleischvermarktung wie „BioKeiwi“ oder auch „Hohenlehen Fleisch“.



Abbildung 3 - Logos Hohenlehen Fleisch und BioKeiwi (<https://www.hohenlehen-fleisch.at/> & <https://www.biokeiwi.at/>)

Weitere Best-Practice-Beispiele aus anderen Bundesländern wie das tiroler „Bio vom Berg“ machen es vor und zeigen, dass Kooperationen von Produzenten, ein gemeinsamer Marktauftritt von LandwirtInnen und verarbeitenden Betrieben und die Kennzeichnung der Herkunft und Qualität mittels Gütesiegel durchaus funktionieren kann und eine noch breitere Produktpalette umspannen kann.



Abbildung 4 - Markenauftritt Bio vom Berg (<https://www.biovomberg.at/>)

Durch die Kooperation von über 500 landwirtschaftlichen Betrieben lässt sich eine breite Produktpalette anbieten, die sowohl regionale Produkte der Urproduktion, als auch veredelte Lebensmittel für Privathaushalte und Gastronomie enthält.



Abbildung 5 - Produktpalette Bio vom Berg (<https://www.biovomberg.at/>)

Die Markenführung liegt dabei in der Hand einer Genossenschaft, die die Interessen der Bergbauern und Zuliefererbetriebe vertritt und denen die Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten aus kleinstrukturierter Tiroler Bio-Berglandwirtschaft am Herzen liegt. In Ihrem Wertekatalog ist unter anderem der Erhalt kleinstrukturierter Berglandwirtschaft, die Förderung der Regionalität, die Berücksichtigung von artgerechter Tierhaltung und Umweltschutz und Klimawandel sowie Fairness auf allen Ebenen geregelt.

Ein ähnliches Modell könnte auch für die Berglandwirtschaftsregion im Nationalpark Kalkalpen denkbar sein. Die Zustimmungswerte für die Kooperation mit anderen Landwirten und der gemeinsamen Bewerbung und Vermarktung von Berglandwirtschaftsprodukten ist groß (siehe Abbildung 24). Auch die Bündelung von Produkten oder Dienstleistungen auf einer gemeinsamen Online-Plattform – ähnlich der von Bio vom Berg – weist mit 42 % positiver Einstellungen aller Befragten durchaus annehmbare Zustimmungswerte auf.

**Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:**

Im Bereich der wertschöpfungskettenbasierende Vertragslösungen ist die Lebensmittelproduktion in hoher Qualität zentraler Bestandteil und Hauptkriterium einer möglichen Umsetzung. Weitere wesentliche Kriterien im Bereich gemeinsamer Vermarktung sind Kooperationsbereitschaft mit anderen Landwirten und die Einhaltung der vereinbarten Standards. Nur dann ist ein höherer Produktpreis gerechtfertigt.

Vorteile und Stärken	Nachteile und Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedererkennungswert</li> <li>• Gemeinsamer Marktauftritt</li> <li>• Breiteres Produktportfolio</li> <li>• Gesteigerte Wertschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung und Bekanntheitsgrad</li> <li>• Nur Fairness reicht nicht – Zusatznutzen in Form von z.B. höherer Qualität muss gegeben sein (Siehe Fall „Faire Milch“)</li> <li>• Kontrollmechanismen, höhere Auflagen und mehr Bürokratie</li> <li>• Hauptsächlich für Lebensmittelerzeugende Betriebe (produktionsabhängig)</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 OÖ

Datum:  
November 24

Version:  
1

## Schlüsselpartner

ENDKONSUMENTEN

Hauptaktivität: Einkauf von landwirtschaftlichen Produkten mit besonderer Herkunft / speziellen Produkteigenschaften

MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:

- Stärkerer Bezug zum Produkt
- Herkunftsnachweis und höhere Qualitätsstandards

VERTRIEBS- UND VEREDELUNGSPARTNER ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

KONTROLLORGANE

## Schlüsselaktivitäten

Landwirtschaftliche Produktion, unter zuvor vereinbarten Bedingungen (z.B. höhere Standards)

Kooperation mit anderen Landwirten und Vertriebspartnern

Qualitätssicherung zur Einhaltung der Standards

## Schlüsselressourcen

Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches Know-How

Kooperationsbereitschaft

Zusatznutzen für Konsumenten durch Produktherkunft und / oder höhere Standards (Qualität)

Kennzeichnung durch Gütesiegel möglich

## Wertversprechen

Produktion qualitativer landwirtschaftlicher Erzeugnisse mit gewissen Eigenschaften / Standards

Kunde kennt Produzenten, kennt Produktherkunft und besondere Produkteigenschaften und kann diese leicht erkennen (Gütesiegel)

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

## Kundenbeziehungen

Kundenidentifikation mit Werten der Produzenten

Hervorhebung der Produkteigenschaften mithilfe von Gütesiegel zur Kundenunterstützung (Wiedererkennung und einfache Identifikation)

## Marktkanäle

Direktvermarktung ab Hof denkbar, zumeist jedoch mithilfe von Vertriebspartnerschaften (über Veredelungspartner bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel)

## Kundensegmente

Bewusste Konsumenten, die Wert auf bestimmte Herkunft, Qualität und / oder Produktionsbedingungen ihrer Lebensmittel legen

Bedienung eines Nischenmarktes durch Schaffung eines Zusatznutzens für die Kunden durch Einhaltung eines vereinbarten Wertversprechens (Herkunft, Qualität, etc.)

## Kosten

Kosten der landwirtschaftlichen Produktion zuzüglich besonderer Maßnahmen zur Erfüllung der festgelegten Standards / Erreichung vereinbarter Produkteigenschaften

Kosten für Vermarktung und Bewerbung (Bekanntheitsgrad Gütesiegel)

Kosten für Kontrollmechanismen und Qualitätssicherung

Wertschöpfungsgetriebener Kostenansatz, der sich nach den Kundenbedürfnissen richtet

## Einnahmen

Premiumpreispolitik mit Berücksichtigung der erhöhten Zahlungsbereitschaft der Kunden durch Wissen um Produktherkunft und zusätzliche Produkteigenschaften

Abwicklung über Vertriebspartner (konventionelle sowie elektronische Zahlungsmöglichkeiten denkbar)

Preisgestaltung abhängig von höheren Kostenpositionen in der Produktion, 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.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 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, *Kompodium 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.